



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Factores que explican el buen desempeño de las micro
cooperativas de la Ciudad de México**

Tesis

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

Lucía Sánchez Torres

Tutora:

Dra. María Luisa Saavedra García
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., noviembre de 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

En primer lugar agradezco a mis padres y a mis abuelos por la fuerza y el amor transmitidos. Sin eso, nada hubiera sido posible. Gracias a cada miembro de mi familia y amigos que han contribuido con sus valores, ejemplo y cariño a formarme como la mujer que soy.

Agradezco profundamente a la Universidad Nacional Autónoma de México la oportunidad de ser parte de su comunidad a través del estudio y del contacto con profesores y alumnos de una inmensa calidad humana y profesional.

Quiero agradecer a todos los compañeros y amigos del ámbito cooperativista que han depositado su confianza en mí para hablarme de sus proyectos y de la cotidianidad de la autogestión. Un agradecimiento particular a Juan Gerardo Domínguez por invitarme a colaborar en la cooperativa SCAAS, mi primera experiencia cooperativista. Un agradecimiento especial a Héctor Valdés, promotor del cooperativismo, a quien le agradezco igualmente el haber compartido su experiencia y conocimiento cooperativista conmigo. Gracias a mis compañeras de la cooperativa Fotosíntesis por haber aceptado emprender junto conmigo esta experiencia tan enriquecedora. Gracias Clau por ser y estar.

Dedico este trabajo de investigación a todos aquellos mexicanos que trabajan sin claudicar para construir y reconstruir nuestro país a pesar de la terrible crisis económica y de valores por la que atravesamos.

Contacto: lunambar2004@yahoo.com.mx

“Factores que explican el buen desempeño de las micro cooperativas de la Ciudad de México”

ÍNDICE GENERAL

Índice de tablas	5
Introducción	7
1 Economía social y cooperativismo	15
1.1 Economía social	15
1.2 Economía Solidaria.....	23
1.3 Cooperativismo.....	24
1.3.1 Valores y principios cooperativistas.....	26
1.3.2 Prácticas de Buen Gobierno Corporativo.....	31
1.3.3 Sustentabilidad económica.....	33
2 Cooperativismo mundial y local.....	35
2.1 El cooperativismo en el mundo.....	35
2.2 El cooperativismo en México	36
2.2.1 Marco legal de las cooperativas en México	39
2.3 Las micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México	42
2.3.1 Antecedentes de estudios realizados en la Ciudad de México.....	42
2.3.2 Cooperativas activas de la Ciudad de México	50
2.3.2 Perfil general de las pequeñas cooperativas de la ciudad de México	51
3 Factores de buen desempeño cooperativista	55
3.1 Factores de buen desempeño social cooperativista	56
3.2 Factores de buen desempeño competitivo cooperativista.....	71

3.3 Propuesta de Balance Cooperativo Integral para micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México	85
3.3.1 Propuesta de factores de buen desempeño social cooperativista para micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México	86
3.3.2 Propuesta de factores de buen desempeño competitivo para micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México	86
4 Casos de Estudio	105
5 Recomendaciones o herramientas para las pequeñas cooperativas de la Ciudad de México.....	121
6 Conclusiones.....	124
Bibliografía	129
Anexos	134
Anexo 1. Muestra de micro y pequeñas cooperativas de la ciudad de México (elaboración propia)	134
Anexo 2. Balance Social Cooperativo Argentino	148
Anexo 3.Cuestionario de la encuesta para los trabajadores no asociados a cooperativas de trabajo	154
Anexo 4. Cuestionario de factores de éxito competitivo (elaboración propia)	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de las cooperativas de la muestra por actividad económica .	51
Tabla 2 Composición de las cooperativas de la muestra por género	52
Tabla 3 Distribución de los socios de las cooperativas por grados académicos y oficios	53
Tabla 4 Socios que dependen económicamente de la cooperativa a la que pertenecen	53
Tabla 5 Cuadro con indicadores cuantitativos de cumplimiento de los principios cooperativos	65
Tabla 6 Factores de éxito competitivo de Aragón y Rubio	77
Tabla 7 Principales factores de éxito competitivo encontrados en la bibliografía, así como en estudios empíricos en el ámbito cooperativista y empresarial	78
Tabla 8 Análisis de los Factores de buen desempeño competitivo propuestos en la literatura y su inclusión o no dentro del Balance Social Argentino	87
Tabla 9 Nuevas dimensiones e <i>indicadores</i> desarrollados a partir de la información bibliográfica	89
Tabla 10 Factores e indicadores de buen desempeño competitivo para micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México	102
Tabla 11 Casos de estudio.....	106
Tabla 12 Resultados del Balance Social Cooperativista argentino aplicado a socios de la cooperativa creativo material didáctico.....	107
Tabla 13 Resultados del Balance Social Cooperativo Argentino aplicado a socios de la cooperativa Belaplant	109
Tabla 14 Resultado del balance social cooperativista argentino aplicado a empleados de la cooperativa creativo material didáctico	112
Tabla 15 Resultados del balance social cooperativista argentino aplicado a empleados de la cooperativa belaplant	113

Tabla 16 Dimensiones e indicadores de éxito competitivo de la cooperativa creativo material didáctico	114
Tabla 17 Dimensiones e indicadores de éxito competitivo de la cooperativa belaplant.....	117
Tabla 18 Dimensiones e indicadores de éxito competitivo compartidos por ambos casos de estudio	119

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modelo cooperativista ha tenido un importante desarrollo a nivel mundial proveyendo de empleo y seguridad social a 800 millones de socios cooperativistas en 100 países (Urbiola, 2010). La importancia económica y social del sector varía de país a país e incluso de ciudad a ciudad.

El presente trabajo se plantea el estudio de los principales factores de buen desempeño de las pequeñas y medianas cooperativas del Distrito Federal por considerarlas una fuente potencial de desarrollo económico y social para la Ciudad de México y para el país.

Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se unen para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común;¹ enfrentan, al igual que las empresas, un entorno sumamente competitivo, pero sus características organizacionales, sus objetivos y sus valores son diferentes. Por lo tanto, el análisis con respecto a los factores de buen desempeño cooperativista deberá tomar en cuenta la complejidad intrínseca no solo al modelo empresarial cooperativista, sino específicamente al tipo de cooperativas existentes en el espacio geográfico de estudio.

¹ Las cooperativas son definidas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como una “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática”. Su funcionamiento se basa en los denominados valores cooperativos – autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social. (Marcuello Servós & Saz Gil, 2008).

Dadas las continuas crisis económicas y creciente desempleo en México, resulta pertinente desarrollar estudios que brinden información relevante sobre los factores de buen desempeño de las cooperativas del D.F. La bibliografía científica con respecto al ámbito cooperativista en México es escasa, por lo que aumentar el acervo informativo y la identificación de áreas de oportunidad ayudará a fortalecer el movimiento cooperativista nacional. También es necesario que se planteen programas de apoyo al cooperativismo que den resultados contundentes y que permitan la continuidad de este tipo de empresas sociales.

Los servidores públicos involucrados en la promoción de las sociedades cooperativas deben tener mayores elementos de conocimiento sobre el tema. Para que eso ocurra es primordial que cuenten con información reciente que permita desarrollar políticas públicas acertadas.

Las principales fuentes de empleo en México son las microempresas, negocios que tienen menos de 10 trabajadores, y que generan 45.6% del empleo en el país, según información de la Secretaría de Economía. Además de proveer empleo a la mayor parte de los mexicanos, las microempresas representan 95% del total de las empresas y producen 15% del Producto Interno Bruto² (Secretaría de Economía, 2010). Dentro de éste rubro de la economía también se encuentran las cooperativas.

En 2005, la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la Cámara Federal de Diputados calculó que había 13,316 cooperativas registradas en el país y que el número de socios se podía ubicar en poco más de 3,000,000 (Rojas,

² Las pequeñas empresas generan 15% del empleo nacional, las medianas empresas 17% y las grandes empresas alrededor de 22%. (Secretaría de Economía, 2010)

2006). Si la generación de empleo de las micro-cooperativas fuera equiparable a la generación de empleo de las micro-empresas, se podría pensar que 45.6% de los socios cooperativistas del país se encuentran dentro de micro-cooperativas; es decir que alrededor de 1,368,000 cooperativistas pertenecerían a una micro-cooperativa. De ahí que el presente estudio se centre en el análisis de las micro y pequeñas cooperativas, en especial se estudiarán aquellas que desarrollan su actividad económica en la Ciudad de México.

Las cooperativas, a diferencia de las empresas capitalistas, tienen como objetivo maximizar los beneficios de sus socios a través de diferentes prestaciones y servicios sociales, e incluso aspectos de convivencia, mismos que van más allá del aspecto económico. Por ello, el buen desempeño de las cooperativas no se puede evaluar atendiendo únicamente datos financieros, sino que se debe profundizar en los beneficios sociales que ofrecen a sus socios y a la sociedad en su conjunto.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores que explican el buen desempeño social y económico/competitivo de las micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar los principales factores de buen desempeño de las sociedades cooperativas que cuentan con menos de 30 socios en el Distrito Federal, con el fin de construir una propuesta de aplicación práctica para evaluar el buen desempeño social y económico de las cooperativas y así, dotarlas de una herramienta para mejorar su desempeño a partir del autodiagnóstico.

HIPÓTESIS

Los factores de buen desempeño de las pequeñas cooperativas de la Ciudad de México están relacionados con la aplicación de principios y valores cooperativistas así como con estrategias de sustentabilidad económica.

El modelo organizacional cooperativista cuenta con los elementos necesarios para ser exitoso en términos de sobrevivencia, gestión democrática y sustentabilidad económica.

METODOLOGÍA

La presente investigación se realizará a través de un enfoque cualitativo y mediante un estudio de casos. Como estrategia analítica se llevará a cabo la técnica de la comparación por similitud.

En el enfoque cualitativo, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría, frecuentemente denominada teoría fundamentada, coherente con los datos y de acuerdo con lo que observa (Esterberg, 2002) citado en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y un proceso inductivos (explorar y describir), y luego generan perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general. El enfoque cualitativo se basa en los métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros

aspectos subjetivos). El investigador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza, y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales.

Hernández *et al.* (2010) mencionan que es importante el reconocimiento metodológico de que toda cultura o sistema social tenga un modo único para entender situaciones y eventos. Esta cosmovisión, o manera de ver el mundo, afecta la conducta humana. Los modelos culturales (entre ellos los empresariales) se encuentran en el centro del estudio de lo cualitativo, pues son entidades flexibles y maleables que constituyen marcos de referencia para el actor social.

Las metodologías y procedimientos cualitativos han derivado en diversos enfoques entre los cuales se agrupan como los más importantes el biográfico, el fenomenológico, *Grounded Theory*, el etnográfico, y el estudio de casos. Dadas las características del presente estudio, se utilizará el estudio de casos que puede partir de la utilización de categorías conceptuales para el desarrollo de la investigación y el desarrollo de teoría.

“En los estudios de casos, las posibilidades de integración de metodologías implican diseños de investigación que establecen diferentes relaciones entre los procedimientos cuantitativos y cualitativos, donde se puede encontrar la preeminencia de alguno de ellos o la igualdad de condiciones en los mismos. Resulta vital en estos diseños establecer claramente la relación entre ambos tipos de metodologías, definiendo cuál de ellas predomina, los aspectos que se cubren a partir de cada una de ellas y las instancias de articulación que validan la misma. Las investigaciones desarrolladas a través de estos diseños se orientan, por lo

general, a la construcción teórica que recurre, en algunos casos, a procedimientos tanto inductivos como deductivos.” (Neiman & Quaranta, 2006)

Estos diseños permiten a partir de diferentes instancias de comparación extender los resultados empíricos hacia fenómenos de similares condiciones y niveles más generales de teoría, así como elaborar explicaciones causales “locales” referidas a la comprensión de procesos específicos y en contextos definidos. Así, a partir de la comparación de un número limitado de casos seleccionados en función del propósito de la investigación, se replican los hallazgos y resultados de la misma. La elección de los casos obedece a criterios teóricos y establece el alcance de los resultados y sus niveles de generalización analítica tanto en términos conceptuales como empíricos.

Existen dos estrategias analíticas apropiadas para los estudios comparados de casos. Una es la técnica de la ilustración, en la que los casos sirven para ilustrar una teoría previa o emergente. Otra es la técnica de la comparación analítica en la que el investigador desarrolla sus conclusiones a partir de la observación y comparación de varios casos. Y dentro de ésta hay dos variaciones. La primera es la comparación por similitud que consiste en estudiar los casos que son parecidos en una variable o fenómeno e intentar averiguar las causas de este fenómeno. Las características que no aparecen en todos los casos son eliminadas como variables explicativas. La segunda es la comparación por diferencia en la que el investigador dispone de varios casos que pueden ser similares en algunos aspectos pero que difieren en aspectos importantes para su investigación. El objetivo es intentar averiguar las causas de las diferencias de algunos casos comparándolos con los otros. (Coller, 2000) citado en (Neiman & Quaranta, 2006)

El estudio de los casos también se puede efectuar mediante herramientas como la entrevista y la encuesta. La entrevista es una conversación sistematizada que

busca obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente. Es una situación en la que, por medio del lenguaje, el entrevistado cuenta sus historias y el entrevistador pregunta acerca de sucesos, situaciones. Cada investigador realiza una entrevista diferente según su cultura, sensibilidad y conocimiento acerca del tema, y sobre todo, según sea el contexto espacio-temporal en el que se desarrolla la misma.

Por otro lado, la encuesta es útil si se quiere dar cuenta de los aspectos estructurales y/o atributos generales de una población, o las razones u opiniones que tienen las personas acerca de determinados temas. Se trata de la aplicación de un procedimiento estandarizado para recolectar información – oral o escrita – de una muestra de personas acerca de los aspectos estructurales; ya sean ciertas características socio-demográficas u opiniones acerca de algún tema específico. La información se recoge de forma estructurada y el estímulo es el mismo para todas las personas. (Sautu, Boniolo, Dalle, & Elbert, 2005)

El presente trabajo de investigación consta de un índice general, un índice de tablas y cuadros, la introducción, seis capítulos, incluidas las conclusiones, bibliografía y anexos. El primer capítulo, Economía Social y cooperativismo permite al lector situar teóricamente los enfoques de análisis existentes sobre la economía social, la economía solidaria y el cooperativismo. En el segundo capítulo, se presenta información que sobre el cooperativismo en el mundo, en México y específicamente en la Ciudad de México, finalizando con una de las aportaciones más importantes de este estudio, es decir, la construcción de un perfil general de las pequeñas cooperativas de la Ciudad de México, mismo que se construyó a partir de la aplicación de un cuestionario a una muestra de veintinueve cooperativas.

En el tercer capítulo, “Factores de buen desempeño cooperativista” se analizan los factores de buen desempeño social cooperativista y de buen desempeño económico o competitivo. Se construye, a partir de la revisión bibliográfica una doble propuesta de Balance Cooperativo Integral para micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México. El cuestionario relativo a los valores cooperativistas se retoma de un trabajo previo, mientras que la propuesta de Factores de buen desempeño competitivo para micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México constituye la segunda aportación importante de esta investigación. Para llegar a dichos resultados se construyó como instrumento un amplio cuestionario que se presenta en los anexos.

En el capítulo IV. Casos de estudio, se presenta la información surgida de la aplicación de los cuestionarios mencionados tanto a los socios como a los trabajadores de las dos cooperativas elegidas como casos de estudio, Creativo Material Didáctico y Belaplant. El criterio para seleccionar a las dos cooperativas en cuestión se basó en la capacidad de sobrevivencia (años de operación continua) y éxito económico (porcentaje de socios que dependen o viven económicamente de la cooperativa), entendiendo a ambos indicadores como indicadores de buen desempeño social y económico/competitivo.

1 ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO

1.1 ECONOMÍA SOCIAL

Existen varios enfoques de análisis sobre la economía social. En Estados Unidos, como explica el reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)³, la empresa social usualmente se refiere a organizaciones sin fines de lucro que desarrollan estrategias de acopio de recursos para financiar su misión social (Noya, 2009).

Un segundo enfoque sobre la economía social es el europeo, en el que la empresa social se ve como “una forma diferente” de hacer negocios y está situada en el tercer sector. Entre los criterios de las empresas sociales se encuentran los siguientes:

- Continuidad en la producción de bienes y servicios
- Autonomía
- Riesgo económico
- Un objetivo explícito de beneficiar a la comunidad
- Un poder de toma de decisiones no basado en la propiedad de capital
- Una distribución limitada de ganancias
- Una estructura democrática de gobernanza
- Participación de múltiples partes interesadas

Así, la empresa social se entiende como un modelo de negocio innovador que reúne tanto objetivos sociales como económicos, contribuyendo a la integración del mercado laboral, la inclusión social y el desarrollo económico, y presentando diversas formas organizacionales y legales.

³ “Las cambiantes fronteras de la economía social”.

Desde este punto de vista, en el mundo existen modelos de empresas sociales como los cooperativos, los empresariales y los de “forma abierta” (cuando la ley no especifica una figura legal).

En la Carta de principios de la economía social (Unión Europea, 2002), promovida por la Conferencia europea permanente de cooperativas, mutuales, asociaciones y fundaciones (CEP-CMAF) se presentan como principios de la economía social los siguientes:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital
- Adhesión voluntaria y abierta
- Control democrático por los miembros (con excepción de las fundaciones)
- Conciliación de intereses de miembros y usuarios y de interés general
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad
- Autonomía de gestión e independencia frente a los poderes públicos
- Asignación de la mayor parte de los excedentes a la realización de objetivos que favorezcan el desarrollo sustentable y cuyo sentido es favorecer las prestaciones para los miembros y el interés general.

Actualmente, en Europa, las organizaciones de la economía social toman nuevas iniciativas para responder a los desafíos como el desarrollo sostenible, creciente liberalización del sector público, inserción social, solidaridad intergeneracional, etc.⁴

⁴ La economía social está conformada por cooperativas, mutuales, asociaciones y fundaciones. Dichos emprendimientos son particularmente activos en ámbitos como la protección social, los servicios sociales, de salud, bancarios, de aseguramiento, producción agrícola, consumo, trabajo asociado, artesanía, habitación, suministro, servicios locales, educación y capacitación, así como en los ámbitos culturales, deportivos y tiempo libre.

El conjunto de la Economía Social en Europa ha creado “más de 11 millones de empleos directos, lo que supone 6% del empleo total de la Unión Europea. En el caso de España, y según los datos del estudio de Chaves y Monzón (2007), de un total de 872,214 personas trabajando en la Economía Social española, 56% se desempeñaban en cooperativas, representando éstas últimas 3.02% del empleo total remunerado en España (Clemente, Díaz, & Marcuello, 2009).

En la visión de Muhammad Yunus, el creador del Banco Grameen, en una empresa social, el inversionista busca ayudar a otros sin hacer ninguna ganancia financiera para él mismo. La empresa social es un negocio porque tiene que ser auto sostenible –esto es, producir suficiente ingreso para cubrir sus propios costos. Parte del superávit económico que produce la empresa social se invierte en expandirla, y parte se reserva para atender imprevistos. Por eso, la empresa social podría ser descrita como una “compañía sin pérdidas ni dividendos”, dedicada enteramente a alcanzar un objetivo social.

La decisión de invertir en una empresa social no se basa en la posible utilidad. Se basa en una causa social. Si esa causa puede crear empleo, proseguirá con la inversión porque la empresa es autosostenible. Esto les da a las empresas sociales un poder enorme para crear empleos. Pueden incluso invertir en proyectos en los que el rendimiento sea casi cero, y abrir así oportunidades de empleo para mucha gente (Muhammad, 2010).

Las organizaciones de la economía social son actores económicos y sociales presentes en todos los sectores. Se caracterizan principalmente por su finalidad y por ser una forma diferente de emprendimiento.

Para la OCDE, las empresas sociales, debido a sus características institucionales, abren nuevas oportunidades productivas que se adaptan mejor a la oferta de

bienes cuasi públicos y meritorios. Por ejemplo, las empresas sociales pueden crear relaciones de confianza con sus clientes reduciendo los costos de contratos vinculados a información asimétrica. De hecho, su gobernanza está frecuentemente basada en la participación de los más relevantes actores y en la valorización de las motivaciones intrínsecas y pro-sociales, más que en las externas y monetarias. Algunos mecanismos de gobernanza pueden reducir costos de control permitiendo que aumente el excedente a distribuir.

Noya (2009) explica que el surgimiento de las empresas sociales se puede comprender a partir del análisis de la teoría tradicional de la empresa al menos en dos aspectos: a) redefiniendo los objetivos y la naturaleza de las iniciativas empresariales y b) entendiendo mejor la complejidad motivacional de los actores económicos. Mientras el pensamiento neoclásico considera a las firmas como funciones de producción, la nueva escuela institucionalista, que ha dedicado atención al estudio de organizaciones controladas por sujetos y no por inversionistas, considera a las organizaciones sin fines de lucro como importantes dada la existencia de las fallas de mercado. Por ejemplo, ante la presencia de información asimétrica, los clientes pueden ser maltratados por las firmas con fines de lucro al enfrentar precios más altos y menor calidad. Las organizaciones sin fines de lucro y las empresas sociales, no tienen incentivo para incrementar los excedentes y reducir la calidad. Podrían ser preferidos por los clientes y usuarios. Sin embargo, debido a la ausencia del aliciente económico, las cooperativas carecen de incentivos para ser eficientes y tienden a ser marginalizadas ante la competencia y el avance de la regulación mercantil.

No obstante, los argumentos teóricos mencionados, las empresas sociales también pueden crecer y difundirse cuando la producción no enfrenta fallas en el mercado. Por un lado, la maximización económica no es el único objetivo posible en las iniciativas empresariales. Se requiere un concepto más amplio de la empresa; uno

que considere las iniciativas empresariales como mecanismos de coordinación cuya gobernanza está dirigida a resolver problemas económicos o sociales a través de la producción de bienes y servicios (Borgaza y Tortia, 2009) citados en Noya (2009).

Por otro lado, los actores con un rol activo al interior de la firma no tienen únicamente motivos económicos e interés personal, hay complejidad motivacional. Las preferencias intrínsecas, altruistas, y procesos relacionados deben ser también considerados como móviles. Al interior de la organización, la motivación individual y los objetivos de la firma convergen a través de la implementación de incentivos adecuados que pueden ser tanto monetarios como no monetarios.

La empresa social representa una síntesis de ambos aspectos, ya que en su esencia no se encuentra la maximización del valor económico de la actividad, sino la satisfacción de necesidades sociales. Al implementar una propiedad no tradicional, gobernanza y soluciones no tradicionales, las empresas sociales pueden ayudar a incrementar el bienestar social y económico en donde ni el estado ni las empresas privadas son capaces de hacerlo en forma eficiente y efectiva. Su contribución se da a través del incremento productivo de bienes y servicios que a su vez incrementa el ingreso y el empleo e indirectamente, a través de las externalidades positivas y acumulación de capital social, beneficia al sistema local como un todo.

Para explicar el rol de las empresas sociales en el desarrollo, es de utilidad ubicar las dos vertientes teóricas respecto a este último. La primera busca factores exógenos como explicación del desarrollo tales como inversión extranjera, transferencias de capital, intervención pública, innovación e infraestructura. La otra vertiente se enfoca en factores endógenos como el capital social, la valoración del

capital humano y otros recursos presentes a nivel local así como tradiciones artesanales. El rol de las empresas sociales se posiciona mejor en la última rama ya que se enfoca en las relaciones personales, capital social, recursos humanos y en la demanda local de servicios.

Anteriormente se explicaba el rol de los factores locales en el desarrollo a través de la importancia de pequeñas y medianas empresas con actividades manufactureras. Pero actualmente, la relevancia de dichas actividades está disminuyendo en la mayoría de las economías. El proceso contemporáneo de desarrollo requiere de la consideración de actores no tradicionales como la producción de servicios y la acumulación de capital social. Trigilia (2001) citado en Noya (2009).

La demanda de bienes públicos era atendida por el sector público y la demanda de servicios sociales era atendida principalmente por la familia. Pero actualmente, dichos nichos han sido abandonados, de ahí que la producción de servicios ha adquirido un rol dominante en los países industrializados. La producción de bienes y servicios cuasi públicos se vuelven importantes porque representan las precondiciones del desarrollo y no sólo porque satisfagan necesidades específicas, sino porque, además de favorecer la acumulación de capital humano y social, ayudan a reducir las externalidades negativas del crecimiento económico como la marginación y la desigualdad.

La empresa social impacta en el desarrollo local dado su funcionamiento organizacional como lo afirma la literatura de organizaciones de múltiples partes interesadas o “multi-stakeholder organisations” de Freeman (1984) y la responsabilidad social corporativa (Grimalda y Sacconi, 2005). Los diferentes públicos que tienen un interés en el proceso de desarrollo valorarán la

imparcialidad de los procedimientos cuya implementación está entrelazada con los procesos de participación. Los objetivos comunes de todos los actores involucrados se vuelven centrales y superiores a los intereses específicos de los actores individuales.

Las empresas sociales crean nuevos empleos a nivel local favoreciendo principalmente a jóvenes y mujeres que tendrían dificultades para encontrar empleo fuera de sus localidades. Además, debido a la naturaleza de los servicios prestados, se trata de empleos realmente nuevos y no de la sustitución de empleos existentes. En ocasiones las empresas sociales son cuestionadas porque sus empleos tienen salarios más bajos que los existentes en otras formas de organización. Sin embargo, hay evidencia empírica que muestra que los trabajadores de empresas sociales se sienten más satisfechos con su trabajo y su salario que en el sector público y se encuentran tan satisfechos como los empleados de empresas con fines de lucro (Borzaga y Depedri, 2005; Borzaga y Tortia, 2006; Tortia, 2007) citados en Noya (2009).

Entre las externalidades positivas de las empresas sociales generalmente se encuentran mejores relaciones sociales, con mayor grado de confianza que ayudan en la implementación de modelos culturales de desarrollo sostenible.

Las redes de trabajo y el asociacionismo son los principales mecanismos de funcionamiento efectivo de las organizaciones sin fines de lucro. Esto se debe a que las redes de trabajo de los actores con intereses y motivaciones comunes

amplían el potencial de los procesos en los que participan y a través de los cuales se vinculan con sujetos externos.⁵

Los objetivos económicos de las empresas sociales se pueden entender como meramente instrumentales ya que la organización se enfoca en elementos como participación, voz y voto, equidad y transparencia en los procedimientos, que han demostrado ser los determinantes más importantes del bienestar (Noya, 2009).

Tarazona y Albors (2005) plantean que la identidad de la economía social juega frecuentemente un papel relevante en la puesta en marcha y la implementación de estrategias de desarrollo local. Según ellos, tres son las características que identifican a las empresas y entidades de economía social y las conectan directamente con las estrategias de desarrollo local, contribuyendo de manera considerable a la inserción sociolaboral:

1. *La dimensión local:* que garantiza la proximidad al cliente, adaptándose con facilidad a las necesidades reales de los colectivos a los cuales se dirigen las políticas de inserción sociolaboral.

2. *La dimensión social:* desde el ámbito interno, las cooperativas y demás empresas de Economía Social se caracterizan por priorizar el factor trabajo sobre el factor capital, es decir, la persona está siempre por encima del capital. Desde el ámbito externo, las entidades de economía social muestran un compromiso total con la responsabilidad social corporativa,

⁵⁵ En el informe ISTAT (2007) se reportó que en Italia, para el año 2005, había 284 consorcios de cooperativas sociales operando. Adicionalmente los resultados de una encuesta mostraron que sólo 13% de las cooperativas trabajan de forma aislada. (Noya, 2009)

contribuyendo a la generación de puestos de trabajo estables, integran a los colectivos más desfavorecidos de la sociedad y contribuyen al desarrollo económico de la comunidad local en la cual se ubican. El compromiso de las personas aparece como el elemento principal en dicho proceso, bien porque buscan un puesto de trabajo, porque están directamente implicadas en el trabajo local o en los ideales cooperativos o porque tienen el convencimiento moral de la solidaridad (Westlund y Westerdahl, 1996).

3.El modelo de gestión participativo propio de estas empresas asegura la participación activa de los trabajadores (por su triple condición de socios, empleados y directivos), fomentando su motivación y movilización. A causa de esta fuerte unión con los socios, a menudo en un espacio geográfico específico, las cooperativas también están estrechamente ligadas a sus comunidades. Tienen una responsabilidad especial para asegurar que se sostenga el desarrollo de sus comunidades, económica, social y culturalmente, y una responsabilidad también de trabajar a un ritmo constante para la protección medioambiental de esas comunidades”. (Melián Navarro & Campos Climent, 2010).

Según el estudio realizado por Clemente, Díaz y Marcuello (2009), la Economía Social se hace presente de manera más potente en las regiones más prósperas de España. Sin embargo, indican que se necesita un estudio en profundidad que obtenga resultados de causalidad entre ambos ejes y pueda responder así a la pregunta: ¿Es la Economía Social la que causa el dinamismo de un territorio, o por el contrario, es consecuencia de éste?

1.2 ECONOMÍA SOLIDARIA

En el contexto de las redes de economía solidaria, el tema del cooperativismo es ampliamente abordado por las siguientes organizaciones (Rojas, 2006):

- Red Mexicana de Economía Solidaria (Ecosol)
- Red Mexicana de Investigación y Estudios de Economía Social y Solidaria (RMIESS)⁶

1.3 COOPERATIVISMO

Para Molina (2003), el cooperativismo es, en realidad y en su práctica, participación. Participación en la creación de la cooperativa. Participación en el capital necesario para la actividad económica de ella. Participación en la gestión administrativa, sea como directivo o como simple asociado, en este último caso haciendo valer sus opiniones en las asambleas. Participación en las actividades económicas de la empresa, sea como trabajador, consumidor o usuario. Participación en las actividades no económicas. Participación en el movimiento cooperativo al cual debe estar afiliada la cooperativa. Participación en la solución de los problemas de su comunidad y de su país (Urbiola Solís, 2010).

Así, se puede definir a la cooperativa como una organización autogestiva que continuamente desarrolla mecanismos democráticos basados en el interés por las personas y el trabajo, y en una descentralización efectiva del poder. Uno de los elementos fundamentales de la autogestión es la responsabilidad de gestionar y fortalecer los canales de participación y permitir que otros asociados puedan entregar sus habilidades y conocimientos al servicio de la misma organización.

⁶ La RMIESS quedó vinculada a la Red Latinoamericana de Investigadores de Economía Social y Solidaria (RILESS).

A nivel institucional, las cooperativas son definidas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como una “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática” (Alianza Cooperativa Internacional, 2012).

El tipo de organización cooperativa se diferencia porque los asociados entienden que se administra, dirige, controla y planea para servir, entendido el servicio como el propósito fundamental de la organización y no un medio para generar excedentes, aunque éstos son un medio para generar bienestar, proyección y estabilidad y no el fin último de la gestión y la participación (Urbiola Solís, 2010).

Las cooperativas (al igual que otras entidades de la economía social) poseen una sensibilidad especial para captar las necesidades y problemas sociales y darles solución. Esto motiva que surjan actividades cooperativas en los ámbitos donde existe una necesidad: cooperativas de crédito capaces de financiar a quienes no pueden lograr otras vías de financiación, guarderías cooperativas que ayudan a conciliar la vida familiar y laboral, cooperativas de asistencia médica, etc. Además, las cooperativas poseen una clara vocación social que se manifiesta a través del desarrollo de políticas y actividades que benefician a su entorno: promueven el desarrollo de las regiones donde realizan su actividad, facilitan la educación y formación de socios y trabajadores, promueven la realización de actividades de carácter solidario con colectivos desfavorecidos, etc. (Ribas y Sajardo, 2005) También desde la perspectiva del género son capaces de captar y satisfacer las demandas de colectivos específicos como las mujeres, atendiendo a su problemática laboral, familiar social, etc (Melián & Campos, 2010).

El modelo de gobierno cooperativo reposa sobre varias premisas que lo caracterizan:

1. Los socios gestionan y deciden democráticamente, en Asamblea General.
2. Participan activamente en la Asamblea General y en la elección de representantes.
3. Los cargos representativos, integrados en el Consejo Rector, representan y gestionan.
4. Los cargos representativos son responsables ante los socios.
5. La cooperativa, especialmente las de mayor dimensión, pueden dotarse de directivos-administradores y otro personal asalariado, el llamado aparato ejecutivo, al objeto de ejecutar las decisiones de los socios y lograr un buen funcionamiento económico (Puentes, Velasco, & Vilar, 2009).

A nivel internacional, el modelo cooperativista es visto como uno de los mejores modelos organizacionales para mantener el vínculo entre la economía y el territorio. Ello debido a que moviliza a la sociedad civil promoviendo la cultura de la innovación, la responsabilidad y la transparencia. En particular, el modelo de cooperativas de solidaridad es innovador, no solo por la integración de diversos “stakeholders” sino también por la forma en que ofrecen servicios. Ejemplo de lo anterior son las cooperativas de servicios de salud en Quebec, Canadá, que tienden a multiplicarse pues van un paso adelante de las grandes cadenas comerciales que administran las clínicas médicas (Noya, 2009).

1.3.1 VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS

El funcionamiento de las cooperativas se basa en los denominados valores cooperativos – ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Adicionalmente, siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios

cooperativos hacen suyos los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

Estos valores constituyen la esencia misma de las cooperativas y les permiten enfrentar situaciones de ambigüedad e incertidumbre. Se ponen en práctica a través de los principios cooperativos, establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional:

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Gestión democrática por parte de los socios
3. Participación económica de los socios inspirada en los valores cooperativos
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad (Marcuello Servós & Saz Gil, 2008).

El primer principio cooperativo – adhesión voluntaria y abierta – establece que las cooperativas han de estar abiertas a todas las personas que puedan contribuir y beneficiarse del proyecto, y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio sin ningún tipo de discriminación. Este principio permite el enriquecimiento y la ampliación de las redes a las que se puede acceder, al poder disponer y tener acceso a aquellas en las que los nuevos socios se encuentran arraigados.

El principio de gestión democrática por parte de los socios, significa que las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de

decisiones. La participación del asociado en la gestión, además de ser un derecho, es un deber. Las cooperativas son pioneras en adoptar la participación como seña de identidad, y pueden denominarse empresas de participación. Como sociedades participativas ostentan ciertas ventajas como consecuencia de su propio modo de gestión, el cual facilita notablemente el proceso de involucración en la realidad productiva y organizativa. Se trata de un tipo de gestión acorde con las exigencias de la sociedad del conocimiento, en la que todos sus miembros son parte activa en los mecanismos de transmisión de la información y de toma de decisiones, la participación facilita la gestión del conocimiento, permite compartirlo y reutilizarlo.

Los directivos de las cooperativas, lejos de pretender dirigir a partir del poder, deben poseer características que los hagan merecedores de la oportunidad de dirigir su propia organización y capaces frente al reto de planear, organizar, dirigir y controlar sus propias operaciones sociales y económicas (Urbiola Solís, 2010).

El tercer principio, el de participación económica de los socios se refiere a la contribución equitativa de los socios al capital de sus cooperativas y su gestión democrática. Parte de ese capital es normalmente, propiedad común de la cooperativa. También, normalmente, los socios suelen recibir una compensación limitada sobre el capital entregado como condición para su adhesión. Los excedentes se asignan para todos o algunos de los siguientes fines: desarrollo de la cooperativa mediante el establecimiento de reservas, de las cuales, al menos una parte, son irrepartibles; beneficio a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; apoyo de otras actividades aprobadas por los socios (Irizar, 2006).

El principio de autonomía e independencia incide en el carácter autónomo de las cooperativas cuyo control recae en los socios, y en su independencia respecto del

Sector Público. Como organización autogestionaria, la cooperativa no tiene jerarquías estructurales aunque deban existir jerarquías funcionales transitorias para efectos de coordinación de actividades.

El quinto principio – educación, formación e información – compromete a las cooperativas a capacitar a los trabajadores potenciando la adquisición de capacidades, habilidades y actitudes que favorezcan el desempeño eficaz. Además, la información constituye un derecho irrenunciable del socio y un aspecto clave para que las personas se impliquen. En un entorno dinámico se impone la necesidad de introducir innovaciones tecnológicas que permitan a las organizaciones gestionar sus recursos de forma óptima. El fuerte desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está permitiendo la aparición de nuevos métodos, técnicas y herramientas que facilitan y apoyan los procesos de gestión del conocimiento. (Marcuello Servós & Saz Gil, 2008)

El principio de la educación es el principio de principios sobre el cual descansa el modelo cooperativo, su esencia y desarrollo debido a la necesidad de conducir a los asociados cooperativos hacia un estilo de gestión empresarial propio y específico donde el ser humano es el centro de todas las acciones cooperativas, pero también es el foco sobre el cual se realizan sus propios cuestionamientos, se analizan sus propias expectativas y se desarrollan sus propias soluciones, especialmente de carácter democrático. La educación cooperativa busca, de forma permanente, humanizar a los asociados más que convertirlos en seres técnicos y supremamente dotados de habilidades gerenciales de por sí necesarias en la gestión empresarial cooperativa, pero no supremas sobre el horizonte humano que plantea el cooperativismo. (Urbiola Solís, 2010)

La cooperativa es, en sí misma, una escuela de formación, un campo propicio para que directivos, asociados y empleados en general desarrollen sus habilidades y destrezas y las pongan al servicio, no sólo de su organización, sino de la sociedad en general. La cooperativa necesita y debe crear estrategias de educación, capacitación y formación.

La educación cooperativa debe generar pensamiento, opinión y acción cooperativa además de ofrecer herramientas de asistencia técnica, investigación, especialización, comunicación e información. Debe llevar al asociado a comprender su propia organización, el entorno que la rodea, su impacto sobre ella y, de la misma manera, debe generar en el asociado el compromiso que le permita gestionar, a partir del conocimiento, una empresa con múltiples responsabilidades, negocios y el avance de los medios tecnológicos y de información. (Urbiola Solís, 2010)

El principio de cooperación entre cooperativas puede llegar a ser una ventaja cooperativa en la medida en que posibilita la creación de redes y lazos horizontales de unas cooperativas con otras. Y por otra parte, el principio de intercooperación presta el apoyo, la confianza y la seguridad para lograr que las pequeñas cooperativas puedan disponer de infraestructuras que les permitan alcanzar y disponer de economías de escala.

El principio de interés por la comunidad hace referencia al grado de relación o unión con lo local de toda experiencia cooperativa. Desde el punto de vista de los valores o principios cooperativos, la cohesión social forma parte de lo que Moreira (1999) denomina la ventaja cooperativa.

1.3.2 PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Según el *European Corporate Governance Institute*, a marzo de 2009 son 73 los países que han publicado algún código, principios o recomendaciones, siendo 253 los Códigos de gobernanza empresarial, principios y recomendaciones que se han publicado desde 1992, siempre siendo el gobierno el órgano impulsor de éstos. Estos códigos han configurado lo que se ha venido a llamar “*buen gobierno corporativo*”.

Esta diversidad de visiones se ve reflejada en la existencia de dos perspectivas o enfoques de gobierno corporativo totalmente opuestos: el enfoque *Shareholders*, por tener una visión reducida del gobierno corporativo donde su objetivo último es cubrir las expectativas de los accionistas de la empresa y, en contraposición, el enfoque *Stakeholders*, con una visión ampliada que persigue ser un instrumento para cubrir las necesidades de todos los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa. Estos enfoques de gobierno corporativo, están íntimamente ligados a la asunción de responsabilidades sociales por parte de la empresa. Lo que sí es común a todas ellas es que, en torno al gobierno corporativo, existe un objetivo común por solucionar el problema de separación entre propiedad y control, a través de mecanismos de gobernabilidad o control (Puentes, Velasco, & Vilar, 2009).

El modelo de las partes interesadas o *stakeholder model*, amplía el propósito de la organización ya no sólo a la creación de riqueza para el accionista, sino para todos los grupos de interés de la empresa o *stakeholders*, pues estos mantienen relaciones con la empresa que pueden afectar su éxito a largo plazo.

Como refiere Puentes, *et al.* (2004), se identifican dos teorías de *stakeholders*: la teoría instrumental y la teoría normativa. Para la primera, la orientación del

gobierno corporativo hacia sus *stakeholders* está justificada desde un punto de vista estratégico para mejorar el rendimiento corporativo y el éxito económico, es decir, es considerada como un medio para consolidar la posición de la empresa en el mercado y generar mayores beneficios. Por su parte, la teoría normativa de *stakeholders* se posiciona en una concepción social de la empresa bajo una visión moral. La empresa es entendida como una entidad económica a la vez que social y tiene la responsabilidad de ser gestionada con una visión *stakeholders*. Esta concepción está ligada a lo que Carroll (1987) definió como “gestión moral”, frente a otros tipos de gestión, como la inmoral y la amoral, que persiguen la rentabilidad como su objetivo (Puentes, Velasco, & Vilar, 2009).

Esta perspectiva es también compartida por la OCDE (2004) al definir el gobierno corporativo como un conjunto de relaciones entre la dirección, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros grupos de interés (Puentes, Velasco, & Vilar, 2009).

En el ámbito de las sociedades cooperativas, esta necesidad de buen gobierno corporativo está atendida a través del principio de gestión democrática por parte de los socios, así como a través del principio de interés por la comunidad. Existe una iniciativa por parte de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV) , dentro de su Proyecto Regional para América Latina y el Caribe, para el fomento del cooperativismo de crédito, donde se han elaborado diferentes tipos de manuales para cooperativas entre lo que se encuentran los Códigos de buen gobierno para sociedades cooperativas de ahorro y de crédito.⁷ Así, varias sociedades cooperativas colombianas como COTRAFA Cooperativa Financiera, COOMEVA (Cooperativa Médica Del Valle), Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios y

⁷ Documentos de los Códigos propuestos por la Confederación Alemana de Cooperativa pueden verse en el siguiente enlace: <http://www.dgrv.org/main.php>

ECOOPSOS (Entidad Cooperativa Solidaria de Salud), todas ellas de Colombia, presentan Códigos de buen gobierno ajustados a estos modelos (Puentes, *et al*, 2009).

1.3.3 SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA

Para que haya sustentabilidad económica en las cooperativas, se debe destinar una partida de los excedentes económicos anuales como reserva que no es asignada a los fondos sociales, ni para la distribución de los asociados, sino que debe fortalecer el capital propio de la dimensión económica generando una protección permanente. En ello va la capacidad de existir incluso en las mayores crisis económicas de un país o una región, de mantenerse en el presente y garantizar su futuro para que otras generaciones también puedan verse beneficiadas de los atributos y ventajas de la cooperación. (Urbiola, 2010)

La idea del “no lucro” cooperativista suele estar mal entendida. Se piensa que significa la no generación de excedentes o su repartición anticipada, situación que no sólo pone en peligro la estabilidad financiera de la organización, sino que no responde a los ideales de fortalecimiento del bienestar colectivo. La no generación de excedentes es una práctica que disminuye la capacidad de acción de la organización. Los excedentes económicos contribuyen a fortalecer el capital social de la organización y aportan beneficios considerables a la construcción de los fondos sociales de la misma. (Urbiola, 2010)

Existen cooperativas exitosas en México como la Cooperativa Trabajadores de Pascual S. C. L. y la Cooperativa La Cruz Azul, así como Codecompro S.C.L., sin embargo, es importante mencionar que estas cooperativas fueron originalmente

empresas y, posteriormente, debido a las circunstancias del entorno se consolidaron como cooperativas. Esto implicó que al transformarse en cooperativas ya había un aprendizaje y puesta en práctica de estrategias empresariales con las cuales siguieron en el mercado. (Urbiola, 2010)

2 COOPERATIVISMO MUNDIAL Y LOCAL

2.1 EL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO

La ONU asegura que el sector cooperativo incluye a 800 millones de personas distribuidas en 100 países. De acuerdo al *World Council of Credit Unions* (WOCCU), las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a este organismo son cerca de 49,000 distribuidas en 96 países y cuentan con 177 millones de miembros. Además, existen 4200 bancos con orientación cooperativa asociados al *European Association of Cooperative Banks* (EACB) atendiendo 160 millones de clientes (Urbiola Solís, 2010).

De acuerdo a datos de la ONU, en 2009, las cooperativas agrícolas proporcionan 80 – 99% de la producción lechera en Noruega, Nueva Zelanda y los Estados Unidos. En producción pesquera contribuyen con 71% en la República de Corea y con 40% en producción agrícola en Brasil. Según datos de la Alianza Cooperativa Internacional (ICA) en el continente americano las cooperativas han diversificado sus actividades y atienden el suministro eléctrico y de vivienda en Chile, el suministro eléctrico y de gas en Argentina, de infraestructura, habitacional, de explotación de minerales y producción en Brasil, y producción, trabajo asociado y vivienda en Paraguay y Uruguay. En Costa Rica, en el año 2008 las cooperativas contribuían con 2.6% del Producto Interno Bruto y empleaban al 37% de la Población Económicamente Activa. (Urbiola Solís, 2010)

En Brasil se ha establecido como política de estado, las compras de gobierno, hasta por un 30%, proveniente de la agricultura familiar y campesina, en buena medida integrada en cooperativas agropecuarias y demás emprendimientos sociales de carácter solidario (Rojas Herrera, Algunas reflexiones acerca de la crisis económica mundial y las estrategias de acción cooperativa, 2010).

En cuanto a los salarios, Pencavel, Pistaferri y Schivardi (2006) muestran que las sociedades cooperativas aportan en promedio 14% menos de salario que las empresas capitalistas, siendo éste más volátil, aunque están más comprometidas con el empleo, pudiendo extrapolar este resultado, según los autores, a otras realidades más allá de la estudiada, debido a la calidad de los datos utilizados. Sin embargo, Díaz (2000) argumenta que las sociedades cooperativas no son una solución al desempleo, sino que suponen la mejora de las condiciones laborales de sus socios (Clemente, Díaz, & Marcuello, 2009).

2.2 EL COOPERATIVISMO EN MÉXICO

Uno de los expertos en cooperativismo en México, (Rojas Herrera, 2006), afirmó que acercarse al análisis de la situación actual y las perspectivas del cooperativismo en México resulta difícil debido a la inexistencia de estadísticas confiables que den cuenta del número de cooperativas reales, así como de los organismos de integración de segundo y tercer nivel constituidos a la fecha. Su afirmación sigue vigente pues es de resaltar la falta de información estadística sobre las cooperativas en México; incluso la página oficial de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) en su sección para América carece de cualquier dato estadístico sobre México en materia cooperativa.

De los pocos datos oficiales existentes, se encuentran los de la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la Cámara Federal de Diputados que, en 2005, calculó un total de 13,316 cooperativas registradas en el país, incluidas la mayor parte de las antiguas Cajas Populares ahora transformadas en Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. Además, basándose en datos de los propios

organismos de integración cooperativa se calculan más de tres millones de socios totales (Rojas, 2006).

En cuanto a la integración de las cooperativas en organismos asociativos, cabe mencionar que antes de 1994 existían en México dos movimientos cooperativos: el oficial y el no oficial. Dentro del ámbito del movimiento cooperativo oficial existía la Confederación Nacional Cooperativa (CONACOOOP) como órgano de integración en el ámbito nacional que agrupaba a casi 100 Federaciones de Cooperativas Estatales. Constituida en 1942, la CONACOOOP tuvo un crecimiento debido a lo que la Ley Cooperativa de 1938 establecía como obligatorio: la inscripción de las sociedades cooperativas en su respectiva Federación Estatal y de éstas a la CONACOOOP. Así, la Confederación fue degenerando en un organismo de control corporativo que terminó integrándose a las filas del otrora partido oficial - Partido Revolucionario Institucional - sin que hubiera un proceso de discusión al respecto.

Sin embargo, la nueva Ley Cooperativa de 1994 en México (vigente al día de hoy) decretó la disolución de todos los organismos de integración creados hasta entonces y se estableció la no obligatoriedad de afiliación de las cooperativas de base a los diferentes organismos de integración de segundo y tercer nivel. Lo que sí establece la Ley es que el Consejo Superior del Cooperativismo (CSC) – considerado como el órgano integrador del Movimiento Cooperativo Nacional – se constituirá con las Confederaciones Nacionales y con las instituciones u organismos de asistencia técnica al cooperativismo. Quedan en cambio vacíos legales en cuanto al número de Confederaciones Nacionales necesarias para constituir el CSC y la instancia de gobierno encargada de convocar a la constitución de dicho órgano, así como validar o legitimar su constitución legal, situación que ha sido aprovechada por varios grupos para constituir el CSC en tres ocasiones (1998, 1998 y 2000).

Finalmente, en 2010 tuvo lugar la constitución legal de Consejo Superior del Cooperativismo gracias a la convocatoria lanzada por la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, la cementera Cruz Azul y otras no menos importantes como la Sociedad Cooperativa Trabajadores Democráticos de Occidente, Grupo Alijadores de Tampico y varias cajas populares que tienen un antiguo historial en el mundo del cooperativismo. También estuvieron involucradas la Confederación Nacional de Abasto y Distribución y la Alianza Cooperativista Nacional (Bátiz V., 2010).

En materia de cooperativas de ahorro y préstamo, en el año 2001 se expidió la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), que buscaba catalogarlas como instancias con fines de lucro. Como respuesta, más de un centenar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SCAP) se aglutinaron alrededor de la Alianza Cooperativista Nacional (ALCONA), promovieron amparos y realizaron una intensa y continua labor de cabildeo político durante ocho años ante las dos Cámaras del Congreso de la Unión y diferentes dependencias del gobierno federal, logrando en abril de 2009, la aprobación por el Congreso Federal de la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP), publicada en el diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 2009. Con esto, se cancela de manera definitiva, la sujeción de las SCAP a la LACP y se reconoce de manera explícita que éstas no realizan actividades de intermediación o especulación financiera, que forman parte del sector social de la economía y que no persiguen fines lucrativos. (Rojas Herrera, 2010)

Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos regulatorios en la materia, se siguen produciendo fraudes en las SCAP de tamaño relativamente pequeño y de antigüedad no mayor a una década. Los casos más significativos de los últimos

tiempos han sido los de “Sacriputla” y “Nuevo Milenio” en Oaxaca y de “Caja Coofia” en los estados de Veracruz, Puebla y Oaxaca. Esta situación ha llevado a una creciente tensión entre los gobiernos estatales y federal en lo relativo a la implementación de programas emergentes de rescate de los socios o clientes de estas instituciones a través del llamado Fideicomiso Pago, instituido a finales del año 2001 para enfrentar esta problemática. (Rojas Herrera, 2010)

En el ámbito de las políticas públicas, en 2006 se contaba con 60 programas gubernamentales impulsados a través de la Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría de Economía, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

A nivel del Gobierno del Distrito Federal destaca el Programa de Fomento Cooperativo que se caracteriza por la capacitación para la formación de cooperativas, Constitución legal de cooperativas, vinculación e integración cooperativa, y redes de producción (Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno del Distrito Federal, 2012).

2.2.1 MARCO LEGAL DE LAS COOPERATIVAS EN MÉXICO

Entre los documentos legales que rigen la vida de las cooperativas se encuentran:

- La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, que en su Art. 25 dice:

“...Bajo criterios de equidad social y productividad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente.

La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios...” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012)

•Ley General de Desarrollo Social

La Ley General de Desarrollo Social, promulgada el 19 de enero de 2004, tiene por objeto “fomentar el sector social de la economía”, misión que se reafirma cuando indica (art. 14 y 19) que la Política Nacional de Desarrollo Social debe incluir “...V. Fomento del sector social de la economía”. Mientras que la fracción VIII, del artículo 19, señala que “serán prioritarios y de interés público: I... VIII. Los programas y fondos públicos destinados a la generación y conservación del empleo, a las actividades productivas sociales y a las empresas del sector social de la economía”.

Finalmente, abundando en el tema, el capítulo V de la citada Ley, denominado del Fomento del Sector Social de la Economía (SSE), en sus artículos del 33 al 35, prescribe que los municipios, los gobiernos de las entidades federativas y el Gobierno Federal fomentarán las actividades para promover la generación de empleos e ingresos, identificar oportunidades de inversión y brindar asesoría técnica para el diseño de proyectos productivos. En este mismo sentido, el Gobierno Federal y los gobiernos de las entidades federativas podrán aportar recursos como capital de riesgo para dar viabilidad a las empresas sociales.” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2004)

•Ley General de Sociedades Cooperativas

Esta ley fue publicada el 3 de agosto de 1994 y tiene por objeto regular la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las Sociedades Cooperativas y sus Organismos en que libremente se agrupen, así como los derechos de los Socios.

Define a las Sociedades cooperativas como una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios

de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2009)

En el caso del Distrito Federal y a partir de enero de 2006, las cooperativas también se rigen por la

- Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal

Como lo indica en su primer artículo, tiene por objeto el establecimiento, la regulación y la coordinación de políticas, programas y acciones de fomento cooperativo para el desarrollo económico del Distrito Federal, sin perjuicio de los programas, estímulos y acciones que a nivel federal se establezcan para el mismo fin.

Entiende al fomento cooperativo como el conjunto de normas jurídicas y acciones del Gobierno del Distrito Federal, para la organización, expansión y desarrollo del sector y movimiento cooperativo.⁸

⁸ La Ley estipula que el fomento cooperativo deberá orientarse conforme a los siguientes fines:

I. Apoyo a la organización, constitución, registro, desarrollo e integración de las propias Sociedades Cooperativas y a la organización social del trabajo, como medios de generación de empleos y redistribución del ingreso;

II. Promoción de la economía cooperativista en la producción, distribución y comercialización de los bienes y servicios que generan y que son socialmente necesarios;

III. Otorgamiento de mecanismos que aseguren la igualdad entre sectores y clases sociales, por lo que se prohíbe solicitar a los organismos del sector social mayores requisitos que los exigidos a otras entidades económicas para el concurso u otorgamiento de créditos o cualquier otro contrato con cualquier organismo de la Administración Pública del Distrito Federal;

IV. El Gobierno del Distrito Federal procurara proveerse de los bienes y servicios que produzcan las sociedades cooperativas, siempre y cuando cumplan con lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones del Distrito Federal.

2.3 LAS MICRO Y PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

2.3.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO

En los últimos años, los universitarios se han dado a la tarea de llevar a cabo estudios sobre el cooperativismo, en algunos casos de estudio analizan a las cooperativas de ahorro y préstamo; otros centran su atención en las cooperativas de producción y servicios. Aquí se hará referencia a cuatro estudios encontrados en la Universidad Nacional Autónoma de México.

El primer caso es el de la tesis doctoral “Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo como intermediarios financieros de la banca popular en México. Estudio de tres casos” de Villegas (2007). El objetivo general de este trabajo fue hacer una evaluación de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo como intermediarios financieros de la banca popular en México, saber si cumplen con los principios universales que rigen a las cooperativas de ahorro y préstamo, si son autosustentables financieramente, si cumplen con su función de promover el ahorro

V. Acceso a estímulos e incentivos para la integración de las Sociedades Cooperativas, entre otras acciones, mediante apoyos fiscales y de simplificación administrativa;

VI. Fortalecer entre la población la comercialización, consumo y disfrute de los bienes y servicios producidos por las cooperativas;

VII. Participación del sector cooperativo en el sistema de planeación democrática y en los Consejos de Fomento Económico y Social y demás que establezcan las Leyes del Distrito Federal;

VIII. Impulsar la educación, capacitación y en general la cultura cooperativa y la participación de la población en la promoción, divulgación y financiamiento de proyectos cooperativos, de tal manera que se impulse la cultura del ahorro, mediante cajas populares y las cooperativas de ahorro y préstamo;

IX. Garantizar el respeto por la organización social para el trabajo y hacer efectiva la participación de la población en el sector social de la economía;

X. Difusión de la cultura cooperativista, basada en la organización social, autogestiva y democrática del trabajo;

XI. Apoyar a las Sociedades Cooperativas con planes y programas de financiamiento para proyectos productivos; y,

XII. Los demás que establezcan las Leyes.

y el crédito popular en México, cuáles son los principales problemas que enfrentan en su funcionamiento y cuál es el modelo de valuación financiera que debe utilizarse en estas.

Se utilizó el método cualitativo con tres casos de estudio de sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en México, una de las cuales se encuentra exclusivamente en la Ciudad de México. La investigación optó por la observación participante, método a través del cual se recolectaron datos sistemáticamente sin interferencia en el proceso.

El estudio parte de la noción de que la sociedad cooperativa de ahorro y préstamo es una empresa cuyos propietarios son los usuarios de sus servicios de ahorro y crédito y el objetivo que persiguen es que la “caja” o sociedad cooperativa de ahorro y préstamo les otorgue crédito en las mejores condiciones y les brinde la mejor alternativa de inversión que de otra manera les está vedada. Además debe ser financieramente sustentable para no convertirse en una organización subsidiada ya sea por los propios cooperativistas o por el gobierno.

Villegas (2007) concluye que las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo sí promueven el ahorro y el crédito popular. En relación a la interrogante de si cumplen su función como intermediarios financieros, la respuesta se presenta en dos apartados:

- Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo son una alternativa viable de financiamiento en México y prueba de ello es la subsistencia exitosa de Caja Libertad y del Sistema Coopera. Sus socios cooperativistas reciben crédito y es el principal atractivo para que participen en éstas.

- En cuanto al ahorro, puede concluirse que parcialmente han cumplido su función. Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo sí son parcialmente una buena alternativa de inversión para los pequeños ahorradores en México. los socios optan por no ganar o ganar muy poco a cambio de obtener préstamos. En el caso de Caja Libertad los socios no muestran mayor interés por lo que ganan por su ahorro, también muestran una mayor preferencia por los créditos que obtienen. En el caso de la Caja Popular Jesús Meza Sánchez también ahorran.

Con relación a la pregunta de si las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo estudiadas cumplen con los principios cooperativos, se concluye lo siguiente:

Adhesión abierta y voluntaria

En el análisis de los tres casos de estudio la adhesión a las cooperativas de ahorro y crédito se hace de manera voluntaria y abierta a toda la población que pueda hacer uso de sus servicios siempre y cuando estén dispuestos a aceptar las responsabilidades correspondientes.

Control democrático

Aun cuando en teoría los socios de las cooperativas de ahorro y crédito deben disfrutar de igual derecho al voto y a participar en las decisiones de la organización, esto sólo se encontró en el Sistema Cooperativa y en la Caja Popular Jesús Meza Sánchez. En Caja Libertad, tal vez por su mayor tamaño el interés de los socios por participar en la administración es menor, ya que por los testimonios recabados observamos que principalmente les interesa el utilizar el crédito que proporcionan.

En las tres cajas se encontró una opinión contraria al marco de la Ley pues señalan que están perdiendo autonomía y que cada vez más su funcionamiento se asemeja al de los bancos comerciales.

Ausencia de discriminación racial, religiosa y política

En las tres cajas encontramos que no existe discriminación en lo que se refiere a raza, nacionalidad, sexo, religión y política. Sin embargo, en el Sistema Coopera y en la Caja Popular Jesús Meza Sánchez dado que fueron fundadas a iniciativa de sacerdotes de la Iglesia Católica, al inicio y al final de sus asambleas rezan. Es una forma indirecta de mantener una ligera discriminación religiosa, aunque no es abierta y cualquier persona puede asociarse a las cajas.

Servicio a los socios

Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo son intermediarios financieros que captan ahorro de sus socios y les prestan dinero. Estos son los servicios que efectivamente ofrecen a sus socios y en los casos analizados lo hacen para mejorar su bienestar económico y social.

Retorno a los socios

Al ofrecer sus servicios las cajas fomentan el ahorro ya que únicamente les prestan a las personas que mantiene ahorro en la organización. Además de estos servicios básicos, brindan otros servicios como el de aceptarles divisas o nómina. Por los ahorros les pagan una tasa de interés equitativa y por los créditos otorgados les cobran una tasa interés competitiva, además de considerarlos sujetos de crédito, situación que no acontece con la banca comercial.

Rentabilidad financiera

Es un objetivo que debe ser primordial de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo y en los casos investigados se cumple en el Sistema Cooperera y en la Caja Libertad. En el caso de la Caja Popular Jesús Meza Sánchez no se cumple y derivado de este incumplimiento es que la caja puede no ser financieramente sustentable. De hecho puede quebrar por no mantener los controles necesarios en su área de cobranzas.

Educación permanente

En los casos analizados no se observó de manera explícita el cumplimiento de este principio pero implícitamente se observaron resultados que muestran que las tres cajas cumplen con el principio de educación permanente. En los casos del Sistema Cooperera y Caja Libertad han capacitado a las personas en el manejo de sus recursos financieros, cumplen con el pago de los créditos que les han otorgado y han desarrollado el hábito del ahorro. En el caso de la Caja Popular Jesús Meza Sánchez, la educación cooperativa ha sido en el sentido de promover el conocimiento de los principios cooperativos entre sus socios, directivos y empleados, además del público en general, en los principios económicos, sociales, democráticos y de solidaridad de las cooperativas de ahorro y crédito. Las tres cajas han promovido el ahorro pero la Caja Popular Jesús Meza Sánchez no ha promovido el uso prudente del crédito.

Cooperación entre cooperativas

Las tres cajas han observado este principio, en el caso del Sistema Cooperera es claro que es un sistema formado por 10 sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, en el caso de Caja Libertad, pertenece a la Federación Regional de Cooperativas del Centro S.C. de R.L. y en el caso de la Caja Popular Jesús Meza

Sánchez, está agrupada en Alcona. Esta es una forma de colaboración activa con otras sociedades cooperativas de ahorro y préstamo. Además Sistema Coopera mantiene alianzas con Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), la Red de la Gente, la Confederación de Cooperativas Financieras de la República Mexicana y el Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular, A.C.. Caja Libertad mantiene relaciones con: Internacional de Cooperativas de América, Alianza Cooperativa Internacional (con sede en Suiza), Consejo Latinoamericano de Cooperativas y Mutuales, Asociación Latinoamericana del Cono Sur (Argentina) y el Buró Internacional de Cooperativas Europeas. Las tres organizaciones cumplen con el principio de cooperación entre cooperativas.

Responsabilidad social

La visión que tienen de la justicia social varía en matiz de una organización a otra y en tanto el Sistema Coopera financia servicios públicos para el desarrollo regional, Caja Libertad se ocupa del servicio de ahorro y crédito para los que lo necesiten y puedan pagarlo. La Caja Popular Jesús Meza Sánchez cumple con el principio de responsabilidad social hasta el punto de pagar una mensualidad a su fundador que ahora es un anciano, además cumple con el fomento del hábito del ahorro y el otorgamiento de crédito para beneficio de sus socios.

Las tres organizaciones cumplen con el ideal de las cooperativas de ahorro y préstamo de proporcionar servicios a todo aquél que lo necesite, tomando en consideración el interés de la comunidad en sus áreas de influencia.

Villegas (2007) afirma que el rezago legislativo en esta materia de cooperativismo de ahorro y préstamo ha implicado un retraso de muchísimos años respecto a otros

países, situación que podría revertirse solo al paso de los años y a través de un esfuerzo considerable. Una de las aportaciones importantes del estudio es que sirve como punto de partida para ahondar en el fenómeno del ahorro popular ya que el tiempo es propicio para ello. Al momento de su realización existían 340 organizaciones que estaban en transición hacia su registro como instituciones reconocidas por la Ley de Ahorro y Crédito Popular y esto, considera el autor, es una oportunidad para crear en las universidades una línea de investigación desde diferentes enfoques con esta temática.

El segundo estudio al que se hizo referencia al inicio de este apartado es la tesis doctoral “El cooperativismo en México como enfoque estratégico para la creación, desarrollo y/o permanencia de las Pyme”, de López (2011). La autora se planteó como objetivo general analizar al cooperativismo como alternativa estratégica para favorecer a las pequeñas y medianas empresas en México. Entre sus objetivos específicos se planteó determinar la factibilidad del enfoque cooperativo en México como alternativa estratégica para la mejora de factores como: desarrollo organizacional, resistencia al cambio, calidad, capacitación, financiamiento y alianzas estratégicas interempresariales en las pequeñas y medianas empresas en México. Analizar la situación actual del cooperativismo en México. Determinar la situación actual del cooperativismo en México en comparación con países como España y Argentina. Establecer las ventajas y desventajas del enfoque cooperativista en México. Determinar las posibles aplicaciones administrativas del cooperativismo en las Pyme.

Como parte de sus conclusiones, la autora de la tesis doctoral afirma que los factores considerados limitantes y causa de crisis para las PYMES en México, resultan elementos intrínsecos a su naturaleza ya que su aplicación forma parte de la filosofía cooperativista, representando incluso, ventajas organizacionales, financieras y legales para las empresas. También plantea un enfoque estratégico porque permite dirigir y ejecutar óptimamente los recursos con los que se cuenta,

posibilitando la aplicación del proceso administrativo a plazos diversos, sin que deba tomarse como una decisión emergente, ausente de planeación y análisis. Afirma que la aplicación del cooperativismo beneficia a las PYMES, atenuando algunas causas de desaparición o estancamiento. Se considera que todo tipo de alianzas y cooperaciones entre empresas, y las agrupaciones y asociaciones empresariales constituyen opciones importantes a considerar para sobrevivir mediante el crecimiento conjunto.

El tercer estudio reciente sobre cooperativismo en la UNAM fue desarrollado en la facultad de psicología. Castro (2012) desarrolló su tesis de licenciatura con el objetivo de conocer si existe relación entre el compromiso organizacional que poseen los trabajadores de una cooperativa de costura “Creaciones del Sureste” con el nivel de solidaridad-reciprocidad que manifiesta su comportamiento. Con una muestra de 35 participantes, se llegó a la conclusión de que los trabajadores de la población en estudio poseen un compromiso organizacional y una solidaridad-reciprocidad en un nivel medio; manifiestan una relación emocional intensa con la organización, así como también una gran lealtad hacia la misma, en un ambiente en el que no perciben muchos costos asociados a dejar la organización. Y que se conducen sobre todo de manera solidaria con sus compañeros, aunque no siempre con reciprocidad.

Al relacionar las variables compromiso organizacional y solidaridad-reciprocidad, según el coeficiente de correlación Producto Momento Pearson con su respectivo valor crítico, no se encontró una relación estadísticamente significativa entre estas variables, así como tampoco se encontró relación significativa entre estos factores y las diferentes variables sociodemográficas estudiadas. El principal aporte de la investigación, según refiere la propia autora, es el instrumento de medición que se creó, es decir el cuestionario que mide solidaridad y reciprocidad en el ámbito cooperativo. (Castro, 2012).

Por último, cabe hacer mención de la tesis de licenciatura “El sistema contable en la administración de las sociedades cooperativas” de Arzate (1998) que, como su título lo indica, profundizó en el tema de la contabilidad cooperativa. Desarrolló temas como el régimen legal de la contabilidad en las cooperativas de México, el cálculo para la repartición cooperativa de rendimientos obtenidos, estados financieros, etc. Entre las conclusiones de la autora resalta que una de las causas principales que ha motivado el bajo desarrollo cooperativo en nuestro país, consiste en la escasa o poca educación cooperativa (Arzate, 1998).

2.3.2 COOPERATIVAS ACTIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

No existe un registro oficial de las cooperativas que actualmente operan en la Ciudad de México. Sin embargo, se consultaron dos fuentes de información reconocidas en el medio cooperativo: la agencia de información La Coperacha (Asociación Civil Formación y Análisis Social, 2009) y el libro Las Cooperativas en México de Juan José Rojas (2006).

A lo largo de los últimos cuatro años, La Coperacha se ha dedicado a realizar “periodismo cooperativo” en el Distrito Federal y desde hace un año se conformaron como agencia informativa. Cuenta con dos medios de comunicación principales: el programa de radio “La Coperacha” transmitido por la 660 de a.m. así como su página web <http://www.lacoperacha.org.mx>, a través de la cual difunden todo tipo de información concerniente al cooperativismo y la economía solidaria. De manera cotidiana están en contacto con las cooperativas activas y cuentan con un apartado llamado el G-50 en el que las enlistan y reseñan las actividades que cada cooperativa desarrolla.

Por su lado, (Rojas, 2006) brinda información valiosa con respecto a las cooperativas que en 2006 estaban vigentes en el Distrito Federal. En su libro ofrece un listado de 70 cooperativas de producción y servicios. Sin embargo, en la actualidad menos del 50% se encuentran en funcionamiento.

Tomando en consideración ambas fuentes de información, se obtuvo una muestra de cooperativas que se encuentran vigentes y a las cuales se les aplicó un cuestionario con la finalidad de obtener un perfil general de las cooperativas en el distrito federal. Los resultados de las entrevistas telefónicas realizadas a las cooperativas se encuentran en el cuadro del Anexo 1 “Muestra de micro y pequeñas cooperativas de la ciudad de México”.

2.3.2 PERFIL GENERAL DE LAS PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

En el análisis de las cooperativas de la Ciudad de México, para efectos de este trabajo, se han estudiado las cooperativas de producción, que se rigen por la Ley General de Sociedades Cooperativas distinguiéndose de las de ahorro y préstamo. Dentro del rubro de las de producción se encuentran aquellas que ofrecen bienes y/o servicios. De un total de 27 cooperativas de producción que fueron tomadas para la muestra, se tiene que 33.3% son productoras de bienes y 66.6% de ellas son productoras de servicios.

TABLA 1 DISTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE LA MUESTRA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Cooperativas de Producción del Distrito Federal			
	Cooperativas de Producción de Bienes	Cooperativas de Producción de Servicios	Total
Cantidad	9	18	27
Porcentaje	33.33 %	66.66 %	100%

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado a una muestra de 27 cooperativas del Distrito Federal. Ver Anexo 1.

En cuanto a la conformación de las cooperativas por género, se obtuvo la siguiente información:

TABLA 2 COMPOSICION DE LAS COOPERATIVAS DE LA MUESTRA POR GÉNERO

Cooperativas de Producción del Distrito Federal			
	Mujeres	Hombres	Total de socios
Cantidad	122	137	259
Porcentaje	47.1%	52.9%	100%

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado a una muestra de 27 cooperativas del Distrito Federal.

Lo anterior nos indica que en el ramo cooperativo la cantidad de hombres y mujeres se encuentra equilibrada, aunque es de interés hacer notar que excepto en las cooperativas familiares, existe una tendencia a que las cooperativas estén formadas por uno u otro sexo y no por ambos.

Con respecto a la conformación por edades, encontramos que las cooperativas de la Ciudad de México tienen una población de entre 16 y 70 años de edad.

El perfil de los socios se analizó con respecto al nivel educativo de los socios y a la práctica de algún oficio como se muestra en la Tabla 3.

TABLA 3 DISTRIBUCIÓN DE LOS SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS POR GRADOS ACADÉMICOS Y OFICIOS

Total de doctores	Total de maestros	Total de licenciados	Total de socios con carrera técnica	Total de socios con bachillerato	Total de socios con oficio
1	32	109	4	22	91

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado a una muestra de 27 cooperativas del Distrito Federal.

Resulta interesante constatar la longevidad de las cooperativas estudiadas a través de su fecha de constitución. Es posible que varias de ellas hayan empezado a trabajar colectivamente varios años antes de su constitución formal, pero en todo caso, el año de constitución brinda información sobre el trabajo formal realizado. Las cooperativas estudiadas se constituyeron entre los años 1987 y 2012, siendo una minoría las que se crearon antes del año 2000. Lo anterior permite reflexionar sobre los fenómenos que han dado lugar al crecimiento del movimiento cooperativista, pudiendo ser éstos de índole económica y política (a través de políticas públicas).

El aspecto de viabilidad económica se midió mediante el número de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa. Se encontró que:

TABLA 4 SOCIOS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA COOPERATIVA A LA QUE PERTENECEN

Total de socios cuyo principal ingreso es la cooperativa	Porcentaje de socios cuyo principal ingreso es la cooperativa
113	56.14 %

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado a una muestra de 27 cooperativas del Distrito Federal.

El porcentaje de socios que viven de las cooperativas apenas sobrepasa la mitad del total, lo que indica que las cooperativas estudiadas, con algunas excepciones, no han alcanzado una posición económica lo suficientemente sólida como para poder ofrecer a sus socios una fuente de ingresos suficiente. Esta situación puede deberse a factores como la premura económica de los socios: las cooperativas, al igual que cualquier otro tipo de empresa, tiene un tiempo de retorno de la inversión, de tal suerte que los socios, al menos en los primeros años, no cuentan con ingresos seguros por parte de la cooperativa, y ésto, en el caso de los cooperativistas que no cuentan con suficientes ahorros es insostenible, por lo que optan por emplearse al mismo tiempo en otros trabajos que les brinden estabilidad económica, al mismo tiempo que forman parte de su cooperativa. También puede darse el caso de que haya poca confianza en el proyecto: en este caso, los socios no están dispuestos a trabajar al 100% en la cooperativa e igual que en el caso anterior tienen otros empleos. Cuando dichas situaciones se presentan, es muy probable que la cooperativa sea poco productiva, pues pocos son los socios que le dedican trabajo y compromiso de tiempo completo.

3 FACTORES DE BUEN DESEMPEÑO COOPERATIVISTA

¿Qué es el buen desempeño cooperativista? Es aquel que permite que una cooperativa cumpla exitosamente tanto con sus funciones sociales como con sus funciones económicas, ambas esenciales y co-dependientes en este tipo de organizaciones.

Pensar en factores de buen desempeño cooperativista implica, por un lado, analizar en qué medida se está transformando el cumplimiento de los principios cooperativistas en el beneficio social de los socios cooperativistas y de su entorno. Por otro lado, el buen desempeño cooperativista es su capacidad de subsistencia, desarrollo y crecimiento en el medio.

Existe un debate con respecto al carácter empresarial de las cooperativas e incluso con respecto a sus objetivos lucrativos. Sin embargo, es una realidad que las organizaciones, independientemente de su objeto social, requieren de una administración que garantice su continuidad y el cumplimiento de sus objetivos. En el caso de las cooperativas, como empresas sociales que son, el objetivo primordial es el de generar empleo digno para los socios, es decir, un empleo que remunere de manera justa el trabajo realizado. Este tema es nodal para la sobrevivencia de las cooperativas, pues los socios permanecen activos en tanto éstas tengan la capacidad de retribuirles por su trabajo. El quehacer económico de las cooperativas se desarrolla en un entorno de mercado competitivo de tal suerte que el éxito económico de estas organizaciones depende de su capacidad para competir y ganar espacio en el mercado. Queda claro que el buen desempeño cooperativista tiene al menos dos vías paralelas de análisis, la social y la económica.

De ahí que en los siguientes dos apartados se revisen estudios previos que intrínsecamente han puesto sobre la mesa los factores de buen desempeño cooperativista. Sin embargo, el análisis que se presenta a continuación, tiene

además el propósito de construir una propuesta de aplicación práctica para las micro y pequeñas cooperativas del D.F.

- 1.
- 2.
- 3.

3.1 FACTORES DE BUEN DESEMPEÑO SOCIAL COOPERATIVISTA

En diferentes partes del mundo se han desarrollado herramientas para medir el buen desempeño social cooperativista. Igual que las empresas privadas, las cooperativas se plantean la necesidad de llevar a cabo un ejercicio sistemático y periódico de evaluación para tener la posibilidad de comparar información cuantitativa y cualitativa que refleje la responsabilidad social asumida y ejercida por la organización en su actuación cotidiana.

El análisis del buen desempeño social tiene como base la llamada socio-economía desarrollada por Amitai Etzioni (2007), quien ofrece en su obra *The Moral Dimension* (1988) una alternativa teórica al paradigma de la economía neoclásica, la socioeconomía. Mientras que los economistas asumen que los individuos son racionales, hedonistas y libres, Etzioni afirma que la sociedad limita la autonomía de los individuos que están influidos en sus decisiones más por factores normativos y afectivos que por la maximización de la propia utilidad. Reconoce la necesidad de lograr en cada sociedad un equilibrio entre autonomía y orden, combinando para ello elementos de la tradición – un orden basado en las virtudes – con elementos de la modernidad – una autonomía individual bien protegida-. Lo anterior implica hallar un equilibrio entre los derechos universales y el bien común (que demasiado a menudo se ven como conceptos incompatibles), entre el yo y la comunidad, y, sobre todo, la manera de lograr y sostener ese equilibrio.

La comunidad es para Etzioni la realidad de ese equilibrio y la garantía de los términos que armoniza, autonomía y orden. Una sociedad se puede sostener en la medida en que todavía pervive en ella algo de esta estabilidad, es decir, en la medida en que todavía es una comunidad. Etzioni recuerda que muchas sociedades han vivido fuera de este equilibrio, bien sumidas en un orden tan férreo que asfixiaba las libertades individuales, bien inmersas, como en nuestros días, en una espiral de individualismo creciente, pero piensa que cuando ocurre esto se somete este equilibrio a tal tensión que la sociedad se pone al borde del colapso. Si orden o autonomía se intensifican más allá de un nivel dado, el otro comienza a disminuir, lo que da como resultado una simbiosis inversa.

La sociedad no se sostiene por la ley, sino porque es comunidad, porque está sostenida por el respaldo moral de los que la componen. De este modo, el orden no debe basarse para Etzioni en los medios de coerción, como sucede en las sociedades totalitarias, ni en los procedimientos mercantiles propios de las sociedades libertarias, sino en medios normativos que tienen que ver con la educación, el consenso y, sobre todo, con lo que Etzioni denomina la voz moral de la comunidad.

Para Etzioni, la comunidad es siempre una comunidad de comunidades. Esta naturaleza esencialmente plural de la comunidad es la razón por la que los valores voluntariamente compartidos han de limitarse a un conjunto que, siendo el núcleo compartido por todos, deje espacio a la diferencia entre individuos y grupos. (López de Pedro & Lostao, 2000)

Si en el paradigma económico neoclásico las preferencias eran dadas y constantes en el contexto de una economía y un mercado competitivos, en la propuesta socioeconómica los actores amoldan sus preferencias a los valores de la

comunidad y a las circunstancias del momento. El resultado es que mientras la economía liberal incrementa cada vez más la competitividad entre unos actores económicos definidos exclusivamente como sujetos de mercado (sin una dimensión afectiva, social, o cultural), en la socioeconomía prima la cooperación responsable, que incluye esas dimensiones.

La socioeconomía trata de explicar también de qué manera los condicionamientos morales y sociales influyen en comportamientos como el ahorro, los incentivos laborales, el comportamiento de los mercados, y la productividad.

Se trata de un movimiento intelectual cuya idea principal es la posibilidad de desarrollar empresas con un mayor grado de responsabilidad social – más transparentes, que rindan cuentas ante las partes interesadas – lo que se traduce en la “stakeholder economy” o economía de las partes interesadas. Para poder cumplir con el objetivo de la responsabilidad social es importante mejorar las posibilidades de dar seguimiento a las prácticas empresariales existentes con el fin de determinar costes y beneficios sociales tanto internos como externos. Actualmente se trata de un área en desarrollo y existe una gran diversidad de prácticas entre las que cabe mencionar la auditoría social y los informes sociales (Spear, 2001).⁹

Spear (2001) considera que una auditoría social puede desempeñar un papel importante, recordando a las organizaciones de la economía social cuáles son sus valores nucleares, además de servir de contrapeso importante a una actitud comercial interesada. Puede resaltar una atractiva diferenciación ética y en muchos casos puede suponer una importante ventaja competitiva puesto que representa

⁹ El crecimiento de la inversión ética entre los inversores particulares e institucionales llevó a la creación en 2001 de un nuevo índice bursátil, el “FTSE4Good” o “FTSE para bien”. Aunque la inclusión de este índice no exige la realización de una auditoría social, la propia existencia del mismo destaca la importancia de las buenas prácticas sociales y medioambientales.

altos niveles de rendición de cuentas, transparencia en el gobierno de las organizaciones y buenas prácticas. La auditoría social también permite comparar métodos e indicadores apropiados para las distintas partes interesadas y los valores de las cooperativas, mutuales y organizaciones voluntarias.

Sin embargo, Spear (2001) reconoce que para que la auditoría social pueda avanzar, tanto dentro de la economía social como convirtiéndose en una fuerza para el cambio en otros sectores, será preciso que se desarrollen modelos de buenas prácticas para reforzar la credibilidad y legitimidad de la auditoría social seria, así como que aumente la visibilidad de la auditoría social como práctica innovadora originada dentro de la economía social pero de creciente validez para otros sectores (público y privado o comercial).

Vale la pena aclarar que la auditoría social es más que la aplicación de una metodología, es el diseño y la aplicación de un proceso de intervención que emplea una metodología crítica y se basa en un conjunto concreto de teorías sociales y organizativas que llevan al aprendizaje y transformación de directivos y organizaciones.¹⁰ Este planteamiento resulta emancipador para aquellos que están privados de poder dentro de la organización y de la sociedad y una orientación tan radical puede estar reñida con lo pragmáticamente factible en una organización concreta y en un momento concreto. Sin embargo, el enfoque crítico proporciona una base para identificar los temas metodológicos y teóricos pertinentes para el desarrollo de un nuevo conjunto de prácticas organizativas éticas.

Existen varios enfoques o metodologías en relación con la auditoría social, de los cuales se tratará en este apartado la auditoría para cooperativas de la *Co-operative*

¹⁰ La teoría social crítica y los conceptos de sistemas críticos son para Spear lo más pertinentes para establecer un fundamento teórico sólido para la auditoría social. Dichas ideas están basadas en el supuesto de que las opiniones de las personas suelen ser parciales, distorsionadas por las estructuras de poder y las instituciones presentes en la sociedad, y que no es fácil apartarse de una visión convencional del mundo y de la organización.

Research Unit (CRU) de la *Open University* en Reino Unido, la auditoría social británica de la *New Economics Foundation* (NEF) y el Balance Social utilizado sobre todo en Francia e Italia, pero igualmente desarrollado en Argentina.

Esta revisión permitirá identificar cuáles son los factores de buen desempeño social que cada metodología considera importantes de manera implícita al estar incluyéndolos como parte de su ejercicio de auditoría social.

La auditoría desarrollada por la Unidad de Investigación Cooperativa (CRU) en Reino Unido está fundamentada en el enfoque de las partes interesadas. Y comprende las siguientes fases esenciales:

1. Negociación del alcance de la auditoría social, de su objetivo (estrategia, mercadotecnia, aprendizaje, etc) y del nivel de participación del cliente
2. Identificación de las partes interesadas y determinación de su grado de participación (trabajadores, comunidad, entidades de crédito, proveedores, clientes, público en general, etc.)
3. Identificación de objetivos y de Indicadores de Rendimiento para cada parte interesada, así como otros indicadores basados en los valores y los principios cooperativos. Determinación de la base de comparación de un subconjunto de dichos indicadores (comparación con otras organizaciones del sector)
4. Recopilación de los datos pertinentes para cada indicador
5. Informe al cliente (y partes interesadas)
6. Planificación de actuaciones basada en las conclusiones

Es importante mencionar que la mayor parte de las organizaciones que llevan a cabo auditorías recurren a agentes independientes para eliminar los sesgos que pudieran existir si ellas mismas las realizaran. Esto no quiere decir que la organización/cliente no participe pues su aportación es vital en la recopilación de

información, la selección de las partes interesadas, la determinación de los procesos que faciliten la realización de la auditoría, y en especial la utilidad que se le dará al informe (Spear, 2001).

Esta metodología es deseable para cualquier organización, sin embargo, requiere un diseño relativamente complejo que responda a las especificidades de cada cooperativa, convirtiéndose en una opción poco viable para que cada cooperativa lo aplique por sí misma e incluso lo aproveche para su planeación estratégica.

La *New Economics Foundation* (NEF)¹¹ desarrolló una metodología para organizaciones pequeñas y su planteamiento contempla ocho fases:

- 1.Explorar conjuntamente con la organización el proceso de la auditoría social
- 2.Clarificar los objetivos
- 3.Identificar las partes interesadas correspondientes a la organización
- 4.Acordar indicadores y parámetros de referencia para evaluar el rendimiento
- 5.Establecer sistemas de contabilidad para documentar el rendimiento
- 6.Recopilar información y preparar las cuentas sociales (al fin del año)
- 7.Constituir la comisión inspectora de los auditores y la auditoría
- 8.Publicar las cuentas sociales y actuar en consecuencia

¹¹ La NEF fue uno de los líderes de la auditoría social en el Reino Unido. Entre las auditorías más importantes que ha realizado se encuentra la de Body Shop Internacional, la multinacional de la cosmética de orientación ecologista, y trabaja con la Co-operative Retail Society. También jugó un papel fundamental en la creación del Institute of Social and Ethical Accountability o Instituto para la rendición de cuentas sociales y éticas.

Una vez más, la propuesta resulta ciertamente difícil de aplicar en una comunidad cooperativa de bajos recursos y cuya necesidad es contar con una herramienta de auto-aplicación.

El balance social (*Bilan Sociétal*) es un enfoque muy distinto al de las partes interesadas, pues se centra en indicadores relacionados con los valores fundamentales de la economía social. Está relacionado con nueve esferas de actividad y dieciséis valores. Supone una metodología que incluye entrevistas extensas con personas en puestos de responsabilidad. Las esferas que abarca son:

- 1.Actividades y relaciones con los clientes
- 2.Gestión empresarial
- 3.Investigación de mercados, innovación y desarrollo
- 4.Producción, organización del trabajo
- 5.Recursos humanos
- 6.Protagonistas internos – ciudadanos de la empresa
- 7.El ambiente humano, social e institucional
- 8.Ambiente bio-físico
- 9.Resultados, valores, ética. (Spear, 2001)

Esta metodología podría resultar interesante para las cooperativas porque incluye aspectos internos y externos (clientes), así como investigación de mercados, innovación y desarrollo. Sin embargo, requiere de personal externo a la cooperativa para su realización.

La ACI-Américas, en un intento por ofrecer una herramienta de autodiagnóstico del grado de cumplimiento de los principios cooperativos, su planificación y control, estableció en 1997 el Proyecto Balance Social, con el apoyo de la Asociación Canadiense de Cooperativas (CCA) y el Centro Cooperativo Sueco (SCC). Se

estableció un convenio de colaboración con la Universidad de Deusto (Bilbao, España), a través del cual, la doctora Aitziber Mugarra, especialista en el tema y autora de una tesis doctoral titulada Balance Social Cooperativo, se daría a la tarea de desarrollar la herramienta necesaria. Se buscaba un modelo cooperativo que permitiera cierto grado de comparación entre las organizaciones, basado en los principios cooperativos. Se propusieron indicadores específicos por tipo de cooperativa y que pudieran ser ampliados con mayor detalle en función de los intereses de cada una, pero siempre garantizando su posible aplicación en cualquier cooperativa, independientemente de su tamaño y potencia económica. Se realizaron un número importante de talleres con cooperativas de varios países latinoamericanos para validar el instrumento que comprendía información social y económica.

Sin embargo, el modelo presentó algunas dificultades. La primera de ellas relacionada con la importancia relativa de los indicadores y la dificultad de determinar el peso de cada indicador en el índice global. Resulta imprescindible que las ponderaciones sean establecidas por la asamblea general a modo de evitar la manipulación posterior. La conclusión general fue que el manejo práctico de la metodología era bastante complejo, lo que llevó al equipo a convertir la metodología en un programa de cómputo que sirviera de medio para administrar de manera más ordenada la metodología. El programa fue desarrollado con el software "File Maker", como una aplicación que cuenta con licencias de distribución. El nombre oficial es "Balance Social" (ACI-Internacional, 2001). La propuesta de la ACI-Américas hace de su Balance Social una herramienta poco accesible a la mayor parte de las cooperativas puesto que la aplicación es un servicio con costoso que requiere un programa con licencia.

Siendo así, vale la pena revisar atentamente un modelo desarrollado también en América Latina, y que cuenta con un nivel de complejidad adecuado para el objeto de estudio de la presente investigación, las micro y pequeñas cooperativas del Distrito Federal. En Argentina cuentan con una importante tradición en materia de

Balance Social Cooperativo. Hace poco más de una década se hizo una propuesta de Modelo de Balance Social Cooperativo Integral (Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998) caracterizado por la adopción del enfoque de la Contabilidad por Objetivos¹² y la utilización de indicadores socioeconómicos.¹³ Es una propuesta flexible que se adapta al contexto de las cooperativas y que está destinada tanto al ámbito interno como al externo. Además, sirve para planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad. Las autoras afirman que las genuinas cooperativas encontrarán en el Balance Social Cooperativo la oportunidad de reflejar la contribución social que realizan a favor de sus asociados, empleados, otras cooperativas y federaciones, y de la comunidad en la que se insertan.

El balance social de las cooperativas habrá de estar referido a los principios cooperativos y al presupuesto social –cumplimiento del programa trazado en relación a sus circunstancias particulares -. Se parte de la hipótesis de que los principios cooperativos constituyen un marco común de referencia para evaluar, a través de su cumplimiento, la responsabilidad social asumida y ejercida por las cooperativas resaltando su propia identidad. (Fernández, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998)

En cuanto a los indicadores socioeconómicos, las autoras consideraron los experimentados con más frecuencia a nivel mundial y consultaron a

¹² El enfoque de Contabilidad por Objetivos aplicado al Balance Social Cooperativo implica que las cooperativas, al cierre de cada ejercicio, realicen su planificación socioeconómica y elaboren un presupuesto social para el periodo siguiente. Esto les permite conocer de antemano las posibilidades con que cuentan y los compromisos que adquieren en el plano social (responsabilidad social asumida). En su planificación social la cooperativa debe asignar importancia relativa a sus objetivos y metas, mismas que deben ser concretas, cuantificadas, realistas, evaluables y alcanzables en el periodo propuesto.

¹³ Para la medición de indicadores socioeconómicos se definen dimensiones o variables teóricas para cada principio cooperativo. Éstas representan aspectos teóricos relevantes, no medibles en forma directa, que permiten inferir el cumplimiento del principio por parte de la cooperativa.

cooperativistas. Así formularon para cada principio uno o varias dimensiones y para cada una de ellas un indicador.

A partir de aquí, se nombrará al Balance Social Cooperativo Integral de Fernández (1998) como “Balance Social Cooperativista Argentino” (BSCA) para poder diferenciarlo de cualquier otro.

El modelo de BSCA inicia con la *Estructura socio-laboral de la cooperativa* que muestra la composición interna de la cooperativa integrada por asociados y trabajadores según variables socio-demográficas.

Posteriormente se desarrolla el *cuadro con indicadores cuantitativos de cumplimiento de los principios cooperativos*, como a continuación se detalla. (Fernández, *et al*, 1998)

TABLA 5 CUADRO CON INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Principio I: Asociación voluntaria y abierta	
<i>Aspectos cuantitativos</i>	
I.a. Apertura cooperativa (dimensión)	
I.a.1 Ingreso y egreso de asociados (indicador). El hecho de que los ingresos de nuevos socios existan muestra cierto grado de expansión y apertura, pero su inexistencia no implica necesariamente el incumplimiento del principio.	
I.a.2 Causas de egreso de asociados (indicador)	
<i>Aspectos cualitativos</i>	
I.a. Responsabilidad Asociativa	
I.a.1. Conocimiento cooperativo del ingresante	
I.a.2. Conocimiento cooperativo del asociado	

Fuente: (Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998)

Principio II: Control Democrático por los Asociados

Aspectos cuantitativos

II.a. Participación y gestión democrática (dimensión)

II.a.1 Asistencia a Asambleas (indicador)

II.a.2 Hombres y mujeres en cargos institucionales (indicador)

II.b. Información (dimensión) – Para que la participación activa se concrete y se pueda ejercer responsablemente el derecho al voto, el asociado debe contar con información adecuada. La cooperativa contribuye al logro de este objetivo si implementa canales permanentes de comunicación, en los que no se distorsionen los mensajes y a los que tengan acceso la totalidad de los asociados y/o trabajadores.

II.b.1. Inversión en información (indicador)

Aspectos cualitativos:

II.a. Participación y gestión democrática

II.a.1. Importancia asignada a la emisión del voto

II.b. Información a los asociados

II.b.1. Para participar en asambleas

II.b.2. Sobre la gestión del consejo de administración

II.b.3. Canales de recepción de información

Fuente: (Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998)

Principio III: Participación económica de los asociados

Aspectos cuantitativos:

III.a. Remuneración a los asociados por sus aportes financieros (dimensión) – esta dimensión permite conocer la participación de los asociados en el financiamiento de la cooperativa, mediante aportes de capital o préstamos.

III.a.1. Remuneración a cuotas sociales y préstamos (indicador) – refleja en qué medida se remunera los aportes financieros de los asociados.

III.b. Política social interna de la cooperativa

III.b.1. Servicios sociales a asociados y trabajadores

- Alimentación
- Salud
- Seguros
- Transportes
- Guarderías
- Actividades deportivas

III.b.2. Política retributiva interna – Se considera que la remuneración de los asociados-trabajadores equivale al total de anticipos de retorno devengados durante el ejercicio más el importe correspondiente a la distribución del excedente neto de dicho período.

- Remuneración mínima anual
- Remuneración media mínima mensual

III.b.3 Seguridad e higiene en el trabajo

- Horas perdidas por accidentes laborales
- Trabajadores accidentados

Aspectos cualitativos:

III.a. Remuneración a los aportes financieros de los asociados

III.a.1. Interés otorgado a cuotas de capital

III.a.2. Interés otorgado a préstamos de asociados

III.b. Política social interna de la cooperativa

III.b.1. Servicio que brinda a sus asociados

III.b.2. Servicios sociales para asociados

III.b.3. Servicios sociales para trabajadores

III.b.4. Política retributiva interna para trabajadores

III.b.5. Condiciones de trabajo

Fuente: (Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998)

Principio IV: Autonomía e independencia

Aspectos cuantitativos

IV.a. Acuerdos con otras organizaciones

IV.a.1. participación en otras organizaciones

- Aportes de la cooperativa al capital de otras organizaciones
- Cargos en otras organizaciones

IV.a.2. Participación de otras organizaciones en la cooperativa

- Participación de otras organizaciones asociadas en cargos cooperativos (puede dar un indicio de la existencia de algún grado de limitación a la autonomía e independencia en la toma de decisiones de la cooperativa).

Aspectos cualitativos

IV.a. Acuerdos con otras organizaciones

IV.a.1 Condicionamiento a su autonomía e independencia

Fuente: (Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998)

Principio V: Educación, capacitación e información (como tiempo trabajado o haciéndose cargo de las erogaciones)

Aspectos cuantitativos

V.a. Política educativa de la cooperativa (dimensión)

V.a.1. Inversión en educación, capacitación e información

- Instrucción formal
- Educación cooperativa
- Capacitación técnica
- Culturales, deportivas, etc.

V.b. Participación en actividades educativas

V.b.1. Asistencia media de trabajadores a todo tipo de actividades educativas (organizadas o no por la cooperativa)

V.b.2. Asistencia general a las actividades organizadas por la cooperativa

Aspectos cualitativos

V.a. Política educativa de la cooperativa

V.a.1 Actividad educativa para los asociados

V.a.2 Actividad educativa para los trabajadores

V.a.3. Conocimiento cooperativo del trabajador no asociado

Fuente: (Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998)

Principio VI. Cooperación entre cooperativas

Aspectos cuantitativos

VI.a. Intercooperación

VI.a.1 Operaciones comerciales y financieras entre cooperativas

- Ventas a cooperativas
- Compras a cooperativas
- Préstamos otorgados a cooperativas
- Préstamos recibidos de cooperativas

VI.b. Integración cooperativa

VI.b.1. Representación institucional en cooperativas de grado superior

VI.b.2. Participación en asambleas de cooperativas de grado superior

Aspectos cualitativos

VI.a. Integración federativa

VI.a.1 Servicios ofrecidos por la cooperativa de grado superior

Principio VII. Preocupación por la comunidad

Aspectos cuantitativos

VII.a. Política social externa de la cooperativa

VII.a.1. Contribuciones para el desarrollo comunitario

Aspectos cualitativos

VII.a. Política social externa de la cooperativa

VII.a.1 Contribución para el desarrollo comunitario

Fuente: (Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998)

Las autoras anotan que el informe constituye un instrumento útil para el seguimiento de la gestión de la cooperativa. Recoge la opinión de asociados y trabajadores (área interna) sobre el cumplimiento de los principios cooperativos. (Fernández, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998)

Su aplicación es accesible para las micro y pequeñas cooperativas porque se cuenta con los cuestionarios (Ver Anexo 2) y los resultados son fácilmente traducibles a acciones correctivas concretas. No requieren de un experto para su aplicación, sino simplemente de una comisión o socio encargados de llevar a cabo los cuestionarios y presentar los resultados a la asamblea para la toma de decisiones.

A manera de conclusión sobre los factores de buen desempeño social cooperativista, se puede decir que se trata del cumplimiento de los principios cooperativistas a través de acciones muy concretas como por ejemplo asistir a las asambleas o invertir en educación.

3.2 FACTORES DE BUEN DESEMPEÑO COMPETITIVO COOPERATIVISTA

En este apartado se desarrollará una revisión bibliográfica de los estudios empíricos que se han desarrollado en torno a los factores de buen desempeño competitivo. Se pondrá énfasis en el ambiente cooperativista sin dejar de lado los estudios empresariales pues se parte de la idea de que las cooperativas son empresas sociales cuyo funcionamiento comparte el contexto competitivo con el resto de las empresas por lo que se ven en la necesidad absoluta de entender y lograr la competitividad para asegurar la subsistencia y el cumplimiento de sus objetivos sociales.¹⁴

A lo largo del desarrollo de las teorías administrativas, se han llevado a cabo diversos trabajos de investigación para buscar los factores explicativos del éxito competitivo de las empresas. En la literatura se ha superado la visión de que los factores estratégicos externos o del entorno son fundamentales para el éxito empresarial. Por el contrario, hoy en día se considera a los factores estratégicos internos como variables clave en el resultado empresarial.

La Teoría de Recursos y Capacidades surge bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas, en lo que a recursos y capacidades se refiere, heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas.¹⁵ Los recursos han sido clasificados de distintas formas, pero entre las más importantes están las de Barney (1991): recursos de capital físico, de capital

¹⁴ La mayor parte de los autores definen la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa.

¹⁵ Entre los autores que desarrollaron la Teoría de los Recursos y las Capacidades se encuentran Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993). . Sus aportaciones ayudaron a desplazar el foco de atención de la Dirección Estratégica hacia los aspectos de la Ventaja Competitiva, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos en la empresa.

humano y de capital organizacional. Grant (1991) distingue entre recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizativos. Itami (1987) plantea los recursos intangibles basados en la información. Contar con recursos no garantiza buenos resultados, para ello es necesario contar también con habilidades para la utilización de los recursos por medio del proceso organizativo como lo explican Amit y Schoemaker (1993).

Un detallado análisis bibliográfico desarrollado por Montegut (2006) sobre el éxito competitivo de las empresas arrojó que entre las principales conclusiones de los autores están presentes dos efectos sobre la competitividad de las empresas, el efecto industria (dependiente del sector en el que se desarrolle la organización) y el efecto empresa (dependiente de los recursos y la cultura de la organización). Un buen número de ellos reconoce la primacía del efecto empresa sobre el efecto industria, resultado que ofrece un apoyo empírico sólido a la teoría de recursos y capacidades como marco de referencia para el estudio de las diferencias de éxito entre empresas.

Ya en el ámbito del efecto empresa, Álvarez (1996) analizó 24 factores con objeto de determinar cuáles pueden considerarse ventajas diferenciales, concluyendo que son los recursos financieros los factores de competitividad que más discriminan el comportamiento estratégico de unas y otras, presentándose como principal ventaja competitiva de las firmas de éxito.

En el ámbito propiamente cooperativista existen estudios para determinar la importancia de ciertas variables como factores de la competitividad cooperativa. A continuación se hará una revisión resumida de los casos de estudio reportados por Montegut (2006) en su tesis doctoral.

Para Moyano e Hidalgo (2001) la variable “dimensión” de las sociedades oleícolas de España mejora la eficiencia cooperativa y por tanto su competitividad. A partir de una muestra de 85 sociedades cooperativas llegan a la conclusión de que la

dimensión no repercute en la situación financiera, pero se convierte en una variable clave para mejorar la eficiencia de la sociedad cooperativa moderna, puesto que las cooperativas de mayor dimensión obtienen mejores rentabilidades y rotaciones (Montegut Salla, 2006).

Galdeano (2002) estudió el impacto de la calidad sobre un conjunto de cooperativas hortofrutícolas andaluzas y concluye que las inversiones relativas a calidad tienen una incidencia positiva alta en el aumento del valor añadido de las cooperativas, de la eficiencia y del poder de mercado a través de la diferenciación del producto respecto a los competidores.

Espinosa (1998) analiza la competitividad de unas bodegas cooperativas de Valencia en relación a las sociedades mercantiles. Concluye que las sociedades cooperativas de la muestra son más competitivas que las sociedades mercantiles debido al volumen de negocio y a que incurren en fuertes inversiones. Sin embargo no se encuentra relación entre competitividad y rentabilidad.

Ananiadis, *et al.* (2003) analizan la competitividad de un conjunto de 31 empresas del sector lácteo (tanto empresas mercantiles como sociedades cooperativas) durante un periodo de 9 años (1990 a 1998), concluyendo como factor principal que afecta a la competitividad de dichas empresas a la estructura financiera de las mismas. Establecen que los principales indicadores que afectan a la competitividad de dichas entidades son la cuota de mercado, el grado de independencia financiera, la cobertura del inmovilizado (o activo fijo) y la eficiencia productiva. Proponen una serie de medidas a llevar a cabo por las cooperativas como son: incrementar su capital, incrementar las reservas, mejorar la tecnología e incrementar las ventas.

Por su parte, Bruque, *et al* (2002) analizan si las sociedades cooperativas obtienen un mayor éxito competitivo que sus homónimas no cooperativas y en el caso de que sea cierto, cuál es la razón que explica estos mejores resultados. El estudio se

realiza en el sector de la distribución farmacéutica y utiliza una serie de estadísticos descriptivos para medir la ventaja competitiva. Según los resultados, las empresas cooperativas, en el sector que se estudió alcanzan un nivel superior de ventaja competitiva en comparación con las empresas no cooperativas. Dicho nivel de ventaja competitiva se explica por las variables estructura de propiedad y lealtad de los clientes, no produciendo una influencia significativa el resto de las variables en la ventaja competitiva de las compañías. Aquí terminan los estudios reportados por (Montegut Salla, 2006).

Por su parte, la misma autora, Montegut (2006) propone un modelo de análisis para encontrar los factores explicativos de la competitividad de las almazaras cooperativas. Agrupa los factores en cinco grupos (dimensión, tecnología, finanzas, calidad, cooperación) y para medir la competitividad utiliza criterios de rentabilidad y crecimiento que provienen del factor financiero.

Los datos contables de las cooperativas de producción oleícola utilizados en el estudio provinieron de las cuentas anuales que están obligadas a depositar en el Registro de Cooperativas del Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya. Se realizó un análisis longitudinal o dinámico tomando como horizonte temporal el período 1991 -2002. Una vez depurada la muestra, se contó con la información de 108 cooperativas y se procedió a desarrollar el estudio que constó de un análisis descriptivo univariable, análisis factorial, análisis de conglomerados, análisis discriminante y, finalmente, análisis de regresión lineal múltiple.

Las conclusiones a las que llegó el estudio empírico de (Montegut, 2006) indican como factores explicativos del éxito competitivo de las almazaras cooperativas catalanas la dimensión, la ubicación de las cooperativas, los recursos tecnológicos y la mejora en la gestión de los activos, una correcta gestión financiera y la utilización en la medida de lo posible de fuentes de financiación propias, la diferenciación mediante las denominaciones de origen, una adecuada formación en la entidad, el uso de las nuevas tecnologías de la información y la mejora del valor

añadido a través de una mayor presencia en el mercado de aceite envasado, son fuente de ventaja competitiva para las almazaras cooperativas catalanas.

Respecto al conocimiento y de acuerdo con Vargas (2002) para alcanzar ventajas competitivas en las organizaciones de la Economía Social es necesario buscar y capturar conocimiento externo, así como recuperar el conocimiento y el aprendizaje existente y disponible en la organización para compartir formas de trabajo e intervención.

Se pueden lograr formas innovadoras de dar respuesta a las necesidades emergentes a través del desarrollo de la capacidad dinámica de absorción del conocimiento (Zahra y George, 2002). Una práctica innovadora es aquella experiencia que introduce temáticas o metodologías de forma creativa, original y/o novedosa (Marcuello Servós & Saz Gil, 2008).

Además, en opinión de los mismos autores, el cumplimiento de los principios cooperativos permite que se genere capital social en la empresa cooperativa, el cual constituye un activo intangible de carácter estratégico que puede influir en la competitividad de la organización.

La confianza facilita la relación social y el intercambio de recursos, incrementa la comunicación y aumenta la cooperación entre individuos. Por ello, a largo plazo, altos niveles de confianza pueden incrementar la innovación, el trabajo en equipo y mejorar el funcionamiento organizacional.

De acuerdo a la investigación de Kim (1998) que analiza cómo la existencia de capacidad de absorción capacita a la empresa para asimilar nuevo conocimiento externo con la finalidad de imitarlo, y cómo su posesión permite que la empresa sea capaz de crear nuevo conocimiento para innovar, se establece que la capacidad de absorción puede ser considerada como una de las características más relevantes en la determinación del esfuerzo innovador en la empresa (Marcuello Servós & Saz Gil, 2008).

En el ámbito nacional, Aragón y Rubio (2005) analizaron los factores que afectan la competitividad de un conjunto de pequeñas y medianas empresas en Veracruz. Su población muestra estuvo formada por empresas con más de 5 trabajadores y menos de 250. Habiendo segmentado por criterios de actividad, región y tamaño, la población total fue de 1,425 PYME y la información se obtuvo entre abril y septiembre de 2003 mediante entrevista personal, estructurada con preguntas cerradas, al gerente de las PYME. Sus resultados arrojaron que son las capacidades financieras, la posición tecnológica, la innovación, las capacidades de marketing, la dirección y gestión de los recursos humanos, así como las tecnologías de la información y comunicación, los factores más importantes del éxito competitivo. Encontraron también que las variables de control (tamaño, sector, antigüedad y tipo de estrategia – exploradora o no) son factores que explican parcialmente el éxito competitivo de las PYME.

Entre las aportaciones de (Aragón Sánchez & Rubio Bañón, 2005), se encuentra la siguiente tabla de factores de éxito competitivo:

TABLA 6 FACTORES DE ÉXITO COMPETITIVO DE ARAGÓN Y RUBIO

	Factor resaltado	Autores
Recursos Tangibles	Adecuada gestión financiera	Birley y Westhead, 1990; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Álvarez y García, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000.
	Recursos tecnológicos	Álvarez y García, 1996; Donrrosoro et al., 2001.
	Innovación	Viedma, 1992; Puig, 1996; Camello et al., 1993; Donrrosoro et al., 2001; Pil y Holwelg, 2003; Ribeiro, 2003.
	Capacidades de marketing	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1993; Álvarez y García, 1996; Luk, 1996; Pelham, 1997; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Warren y Hutchinson, 2000; Donrrosoro et al., 2001; Pelma, 2000; Pil y Holwelg, 2003; Verhees y Meulenbergh, 2004.
	Calidad	Luk, 1996; Camelo et al., 1993; Donrrosoro et al., 2001.
Recursos Humanos	Políticas y procesos de dirección de recursos humanos	Clifford y Cavanagh, 1985; Kirby, 1990; Huck y McEwen, 1993, Viedma, 1992; Vinckerstaff, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Loan-Clarke et al., 1999; Smith et al., 1999, Llopis, 2000; McLarty, 2000; Santos y González, 2000; Vinten, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Donrrosoro et al., 2001; Huang, 2001.
Capacidades	Capacidades directivas	Dollinguer, 1984; Norburn y Birley, 1988; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1993; Acar, 1993, Yusuf, 1995; Ahiere y Golhar, 1996; Luk, 1996; Puig, 1996; Camison, 1997; Lin, 1998; European Foundation for Quality Management, 2000; Ottewill et al., 2000; Donrrosoro et al., 2001
	Sistemas de información	Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrrosoro et al., 2001.

Fuente: Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración* , 35.

Para construir una propuesta de listado de factores de buen desempeño cooperativista, a continuación se presenta una tabla de los factores de éxito

competitivo tomando como fuentes tanto las encontradas en la bibliografía (teoría) como en los estudios empíricos (práctica), con información de los autores consultados para tal fin.

TABLA 7 PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO COMPETITIVO ENCONTRADOS EN LA BIBLIOGRAFÍA, ASÍ COMO EN ESTUDIOS EMPÍRICOS EN EL ÁMBITO COOPERATIVISTA Y EMPRESARIAL

Factor de éxito competitivo	Autores
Recursos Financieros	Álvarez (1996), Ananiadis et al (2003), Montegut (2006), Aragón y Rubio (2005)
Adecuada gestión financiera	Birley y Westhead, 1990; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Álvarez y García, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000.
Dimensión	Moyano e Hidalgo (2001), Montegut (2006)
Inversiones relativas a calidad	Galdeano (2002), Espinosa (1998); Luk (1996); Camelo et al (1999); Donrrosoro et al (2001).
Volumen del negocio	Espinosa (1998)
Estructura de propiedad	Bruque et al (2002)
Lealtad de los clientes	Bruque et al (2002)
Ubicación	Montegut (2006)
Recursos tecnológicos	Montegut (2006), Aragón y Rubio (2006); Álvarez y García (1996; Donrrosoro et al (2001).
Gestión de los activos	Montegut (2006)
Fuentes propias de financiamiento	Montegut (2006)
Diferenciación mediante denominaciones de origen	Montegut (2006)
Adecuada formación en la entidad	Montegut (2006)
Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación	Montegut (2006), Aragón y Rubio (2005); Viedma (1992); Llopis (2000); Donrrosoro et al (2001)

Presencia en el mercado o capacidades de marketing	Montegut (2006), Aragón y Rubio (2005); Clifford y Cavanagh (1985); Huck y McEwen (1991); Viedma (1992); Álvarez y García (1996); Luk (1996); Pelham (1997); Lin (1998); Camelo et al (1999); Warren y Hutchinson (2000); Donrrosoro et al (2001); Pelma (2000); Pil y Holwelg (2003); Verhees y Meulenberg (2004).
Innovación	Aragón y Rubio (2005); Viedma (1992); Puig (1996); Camelo et al (1999); Donrrosoro et al (2001); Pil y Holwelg (2003); Verhees y Meulenberg (2004).
Dirección y gestión de recursos humanos	Aragón y Rubio (2005); Clifford y Cavanagh (1985); Kirby (1990); Huck y McEwen (1991); Viedma (1992); Vinckerstaff (1992), Pfeffer (1994); Yusuf (1995), Wijewardena y Cooray (1995); Luk (1996); Puig (1996); Gadenne (1998); Lin (1998); Camelo et al (1999); Loan Clarke et al (1999); Smith et al (1999); Llopis (2000); Donrrosoro et al (2001); Huang (2001).
Capacidades Directivas	Dollinguer (1984); Norburn y Birley (1988); Huck y McEwen (1991); Viedma (1992); Acar (1993); Yussuf (1995); Ahiere y Golhar (1996), Luk (1996); Puig (1996); Camisón (1997); Lin (1998); European Foundation for Quality Management (2000); Otterwill et al (2000); Donrrosoro et al (2001).

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica presentada anteriormente.

A partir de la información vertida en el cuadro anterior se integraron factores directamente relacionados entre sí obteniendo únicamente 9 factores de éxito competitivo cuya importancia se explica a continuación.

Recursos financieros

Para Aragón y Rubio (2005) mantener buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los principales factores para alcanzar el éxito competitivo en las PYME. Es necesaria la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, atención a las entidades de crédito, presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-

financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiamiento propias.

Dimensión

Montegut (2006) señala que el tamaño no solo influye sobre el costo de producción, sino que también aumenta el poder de negociación con proveedores y clientes permitiendo reducir los costes de aprovisionamiento y los precios de venta de los productos. Sin embargo, acepta que la reducción de costos puede tener su origen en otras medidas como la modernización permanente de los equipos, la utilización eficiente de la capacidad productiva instalada, el diseño industrial, la utilización de técnicas de producción eficientes, etc. La autora afirma que desde un punto de vista macroeconómico, se considera que la probabilidad de que una empresa sobreviva en el mercado está positivamente relacionada con su tamaño, concluyendo que una de las estrategias más efectivas en el éxito de las empresas es incrementar su dimensión.

En el caso de las cooperativas agrarias, la consecución de un mayor tamaño empresarial se convierte en un objetivo básico para desarrollar un asociacionismo empresarial que permita afrontar las inversiones necesarias para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno con criterios de rentabilidad y eficiencia. (García-Gutiérrez,1992) citado en: (Montegut Salla, 2006).

Ubicación o localización

La localización puede suponer ventajas importantes en la utilización de los activos, materias primas o en la facilidad de acceso a los mercados según Grant (1996). En el ámbito cooperativista, Amat (1991) citado en Montegut (2006) indica en sus estudios que el ámbito en el que actúa una cooperativa influye en la probabilidad de tener éxito. Por ejemplo, concluye que si una cooperativa está situada en Lleida o Barcelona tiene una probabilidad más elevada de tener éxito que si se encuentra en Tarragona o Girona.

Recursos tecnológicos

Para las pequeñas empresas la utilización de una tecnología limitada posee efectos negativos sobre la productividad y la necesaria independencia de las grandes empresas (Sotelo, 1987).

El sostenimiento de la empresa en el tiempo exige la adaptación a los cambios ambientales, tecnológicos y de mercado, a través del desarrollo de procesos de innovación que permitan la actualización de sus productos y el ajuste de su proceso productivo a las nuevas condiciones tecnológicas de cada momento Fernández y Fernández (1988) citado en Montegut (2006).

Montegut (2006) confirma la importancia de los recursos tecnológicos a través de la medición de tres ratios: inmovilización del activo, variación del inmovilizado o activos fijos y rotación del inmovilizado o eficiencia productiva.

Por su parte, Aragón y Rubio (2005) estiman que la capacidad de la empresa para producir bienes y servicios depende de sus activos tecnológicos por lo que la tecnología adquirida o el uso que se haga de ella determinará la posición con respecto a la competencia (Donrrosoro *et al*, 2001).

Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación

Para Aragón y Rubio (2006), la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información propicia el éxito competitivo de la empresa. Permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentan la creatividad e innovación. Su incorporación facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción y estimula el control de los procesos y productos (Huerta et al., 2003).

Las cooperativas, según Vargas y Grávalos (2002) no pueden ser ajenas a las nuevas tecnologías de la información pues brindan soluciones automatizadas que, al facilitar un apropiado acceso a la información, permiten optimizar el nivel de

servicio al cliente y el grado de reacción ante las demandas de éstos, como factores clave en la batalla competitiva o de la justificación de un sobreprecio en comparación con otras empresas rivales de carácter cooperativo o no. (Montegut, 2006).

Presencia en el mercado o capacidades de marketing

La cuota de mercado es importante porque determina el poder de mercado de una empresa, lo que significa más concentración, menos competidores, mayores economías de escala y mayor beneficio marginal. (Montegut, 2006).

Para Aragón y Rubio (2005), las PYME de éxito se distinguen de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente, las que son, si acaso, más importantes en las empresas de menor tamaño debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas.

Las empresas capaces de desarrollar productos nuevos, que adapten los existentes a las necesidades de sus clientes y que generen valor al consumidor a través de la creación de imagen de marca tendrán una mayor capacidad para competir con otras empresas.

Innovación

Geroski y Machin (1992) citados en Montegut (2006) sugieren que la innovación en I + D provoca un aumento de la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Si la innovación implica una mejora del producto y una reducción de costos, la empresa aumentará su beneficio y su cuota de mercado.

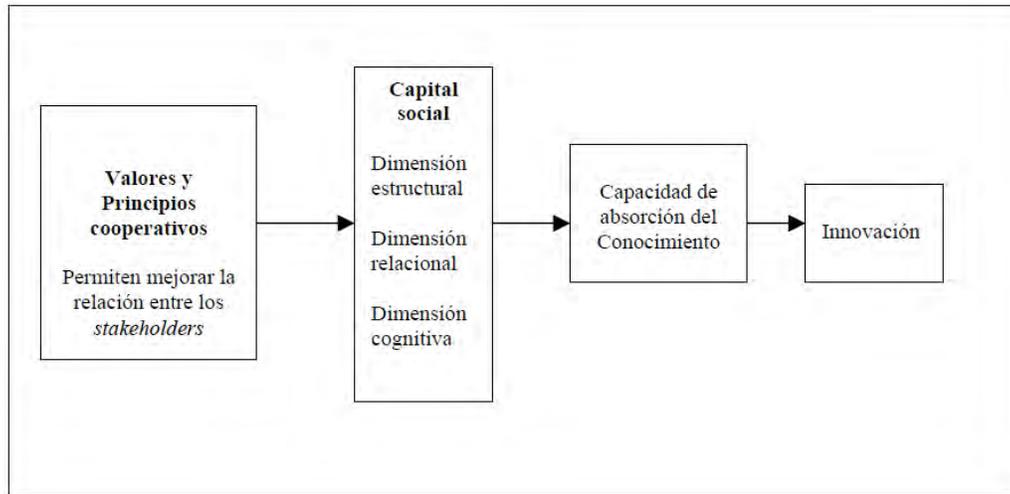
El proceso de innovación es complejo. De acuerdo con Morcillo (1997) se establece una natural imbricación entre tecnología, innovación y personas que se justifica por

una parte, en que las personas son las que explotan y aprovechan las innovaciones o tecnologías disponibles desarrolladas en la empresa o adquiridas. Y por otra, las personas son las que permiten generar ideas y conocimientos que se encuentran en el origen del desarrollo de nuevas innovaciones.

En dicho marco, el capital social deviene un elemento esencial y un activo intangible estratégico que facilita el proceso de innovación. El capital social es un recurso apreciable por diversas razones, resuelve problemas de coordinación, reduce los costes de transacción, facilita el flujo de información entre y a través de diversos individuos. Además, contribuye de forma significativa a las ventajas de la organización ya que permite desarrollar el aprendizaje y transmitir el conocimiento en la organización.

En dicho contexto, Marcuello y Saz (2008) proponen que la profundización en los principios cooperativos permite que se genere capital social en la organización, el cual facilita y activa la capacidad de absorción del conocimiento, y por tanto el proceso de innovación. Su modelo teórico propone que el cumplimiento y la profundización en los principios cooperativos mejoran la relación entre los *stakeholders* de la empresa cooperativa y generan capital social.

En segundo lugar, plantean que el capital social afecta a la capacidad de absorción del conocimiento por parte de la organización.



Fuente: (Marcuello Servós & Saz Gil, 2008)

Dirección y gestión de recursos humanos

De la revisión bibliográfica de Aragón y Rubio (2005) se desprende que el factor donde se observa una mayor coincidencia en la literatura como explicativo del éxito es el relativo a los recursos humanos de la empresa. Diversos autores coinciden en que éxito de las PYME viene de la mano de las personas y, por lo tanto, es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente calificado para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia.

Capacidades Directivas

La revisión bibliográfica de Aragón y Rubio (2005) los llevó a afirmar que las PYME deben estar dirigidas por personas que se adapten con facilidad a nuevas situaciones, procesen grandes volúmenes de información, sean capaces de gestionar sus empresas en entornos abiertos y ambiguos y se orienten a la creatividad e innovación. El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las

exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e incluso con el mayor nivel de productividad.

3.3 PROPUESTA DE BALANCE COOPERATIVO INTEGRAL PARA MICRO Y PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Como se refirió al inicio de este trabajo, se pretende llegar a un listado de factores de buen desempeño para micro y pequeñas cooperativas del Distrito Federal. La herramienta propuesta es un Balance Cooperativo Integral que contenga factores sociales y económicos que integren, además, aspectos de viabilidad propios de cualquier empresa para mantenerse exitosamente en el mercado. Como se vio en el apartado 3.1, relativo a los “factores de buen desempeño social cooperativista”, la propuesta de evaluación de factores de éxito, en materia de valores cooperativistas, más asequible tanto por metodología como por la facilidad de aplicación e incluso afinidad cultural, es la del Balance Social Argentino. No habría que agregar a dicha propuesta más que algunos indicadores para cubrir satisfactoriamente la parte social.

En contraste, las micro y pequeñas cooperativas tienen importantes debilidades de gestión financiera y de presencia en el mercado por lo que resulta primordial complementar el BSCA con factores de índole competitivo. Con ese ánimo se realizó el análisis de los factores de buen desempeño competitivo cooperativista en el cual, a través de una revisión bibliográfica de teoría y casos prácticos se pudo construir un cuadro de factores competitivos. El propósito de esta sección es presentar una propuesta de Balance Social Integral que incorpore tanto los factores representativos de los valores cooperativistas como los factores necesarios para lograr una situación financiera adecuada y posicionamiento exitoso en el mercado.

3.3.1 PROPUESTA DE FACTORES DE BUEN DESEMPEÑO SOCIAL COOPERATIVISTA PARA MICRO Y PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Los factores de buen desempeño social de las cooperativas, con su respectiva especificidad, fueron abordados en el Balance Social Argentino (Fernández, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998) cuyas características hacen de él una herramienta accesible a las micro y pequeñas cooperativas, tanto por su fácil aplicación como por su utilidad para la planeación del cumplimiento de los principios cooperativos (Ver apartado 3.1 Factores de buen desempeño social cooperativista).

Siendo así, se pasará directamente a elaborar un listado de factores de buen desempeño competitivo para micro y pequeñas cooperativas del Distrito Federal, con el ánimo de complementar el trabajo realizado en el BSCA y obtener con ello una herramienta que integre tanto los factores de buen desempeño social como los factores de éxito competitivo para, finalmente, poder obtener los factores de éxito cooperativo.

3.3.2 PROPUESTA DE FACTORES DE BUEN DESEMPEÑO COMPETITIVO PARA MICRO Y PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Para elaborar esta propuesta se analizarán los factores de desempeño competitivo propuestos en la literatura *vis a vis* los factores ya contemplados en la propuesta de Balance Social Cooperativista Argentino (BSCA). La finalidad de este análisis es complementar el BSCA con elementos que no son exclusivos de las cooperativas, pero que son importantes para la sobrevivencia de cualquier organización en el mercado y por lo tanto para el bienestar financiero de la cooperativa y sus socios.

TABLA 8 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE BUEN DESEMPEÑO COMPETITIVO PROPUESTOS EN LA LITERATURA Y SU INCLUSIÓN O NO DENTRO DEL BALANCE SOCIAL ARGENTINO

Factores de éxito competitivo considerados en la literatura	Observaciones con respecto a su inclusión o no dentro del Balance Social Argentino
Recursos Financieros	Factor considerado en el BSCA (Balance Social Argentino) solo en lo referente a la participación económica de los asociados. Falta evaluar la gestión financiera de la cooperativa globalmente y desarrollar indicadores.
Adecuada gestión financiera	Factor considerado en el BSCA solo en lo referente a la participación económica de los asociados. Falta evaluar la gestión financiera de la cooperativa globalmente y desarrollar indicadores.
Dimensión	No está evaluado en el BSCA. Hace falta desarrollarlo como dimensión con sus indicadores.
Inversiones relativas a calidad	No está evaluado en el BSCA. Hace falta desarrollarlo como dimensión con sus indicadores.
Volumen del negocio	No está evaluado en el BSCA. Hace falta desarrollarlo como dimensión con sus indicadores.
Estructura de la propiedad	Dado que una de las características de las cooperativas es la propiedad conjunta de todos los socios, éste factor solo serviría para comparar el éxito con respecto a otro tipo de empresas. Para efectos de este estudio no se tomará como un indicador, pues se sobreentiende que los socios son los dueños de la cooperativa.
Lealtad de los clientes	No está evaluado en el BSCA. Hace falta agregarlo como dimensión con sus indicadores
Ubicación	No está evaluado en el BSCA. Hace falta agregarlo como dimensión con sus indicadores
Recursos tecnológicos	No está evaluado en el BSCA. Hace falta agregarlo como dimensión con sus indicadores
Gestión de los activos	No está evaluado en el BSCA. Hace falta agregarlo como dimensión con sus indicadores
Fuentes propias de financiamiento	Parcialmente evaluado a través del principio IV. Autonomía e independencia. Hace falta especificar indicadores.
Diferenciación mediante denominaciones de origen	No está evaluado. Sin embargo, dado que la investigación se enfoca en cooperativas de producción de bienes y servicios varios, no se tomará como un indicador.
Adecuada formación en la entidad	Parcialmente evaluado en el principio V. Educación, capacitación e información. Hace falta un indicador específico con respecto a la entidad.

Factores de éxito competitivo considerados en la literatura	Observaciones con respecto a su inclusión o no dentro del Balance Social Argentino
Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación	No está evaluado de manera específica, pero se añadiría a lo enlistado en el principio V. Educación, capacitación e información.
Presencia en el mercado o capacidades de marketing	No está evaluado. Habría que añadir dimensión con sus indicadores.
Innovación	No está evaluado. Habría que añadir dimensión con sus indicadores.
Dirección y gestión de recursos humanos	No está evaluado de manera específica. Habría que añadir dimensión con sus indicadores.
Capacidades Directivas	Se encuentra evaluado en el Principio II: Control democrático por los asociados y en específicos en los aspectos cualitativos II.b.2. Sobre la gestión del consejo de administración. Sin embargo, es importante complementar con índices específicos de las capacidades directivas.

Fuente: Elaboración propia con información del análisis bibliográfico.

Con la finalidad de incluir los factores de éxito competitivo en el Balance Cooperativo Integral para micro y pequeñas cooperativas del D.F. se presenta el siguiente cuadro con nuevas dimensiones e indicadores desarrollados a partir de la información bibliográfica.

TABLA 9 NUEVAS DIMENSIONES E *INDICADORES* DESARROLLADOS A PARTIR DE LA INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
Adecuada gestión financiera	<p>Para Aragón y Rubio (2005) mantener buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los principales factores para alcanzar el éxito competitivo en las PYME. Es necesaria la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, atención a las entidades de crédito, presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiamiento propias.</p>	Gestión financiera	<p>Planificación a corto y mediano plazo</p> <p>Contabilidad de costos</p> <p>Atención a entidades de crédito</p> <p>Presupuestos anuales</p> <p>Análisis de la situación económico-financiera</p>
Inversiones relativas a calidad	<p>Galdeano (2002) estudió el impacto de la calidad sobre un conjunto de cooperativas hortofrutícolas andaluzas y concluye que las inversiones relativas a calidad tienen una incidencia positiva alta en el aumento del valor añadido de las cooperativas, de la eficiencia y del poder de mercado a través de la diferenciación del producto respecto a los competidores.</p> <p>Actualmente, existen más de un millón de organizaciones certificadas en la norma norma ISO 9001:2008 alrededor del mundo. El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación expone que su éxito se justifica en el establecimiento de una plataforma y lenguaje comunes entre las organizaciones al hablar de calidad. Entre sus beneficios está el hecho de que son aplicables para toda clase de productos (incluyendo servicios) en todos los sectores de actividad y para organizaciones de cualquier tamaño. (Instituto Mexicano de la Normalización y Certificación, A.C., 2013).</p> <p>Las normas de calidad ISO 9001:2000 buscan que las empresas adopten una serie de principios, como organización orientada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y la implementación mutuamente beneficiosa con el proveedor para minimizar costos y mejorar su competitividad. Logrando desarrollar con el tiempo economías externas,</p>	Inversiones relativas a calidad	<p>Inversiones en capacitación para la calidad</p> <p>Inversiones en materia prima de calidad</p>

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
	<p>donde se aumenta la competitividad de toda la industria y de los sectores de la economía que implementen dicha norma. (López & Montoya, 2001).</p> <p>“El mejoramiento continuo” expresa el principio central que subyace en la mayoría de los programas de mejora de la calidad y es un elemento central de la competitividad empresarial. El concepto constituye hoy día una pieza importante del sistema revisado de gestión de la calidad ISO 9001:2000. El mejoramiento continuo es un proceso según el cual los gerentes utilizan todos los recursos humanos y la información relevantes para producir una corriente constante de mejoras en todos los aspectos de valoración para el cliente. Este flujo continuo de mejoras cuenta con muchos atributos tales como la calidad, el diseño funcional, la entrega a tiempo, y otros – sin sacrificar los bajos costos. Los objetivos duales del valor siempre superior para el cliente a costos más bajos, hace que este enfoque sea formidable para la producción – y que también exija muchos esfuerzos para lograrlo (Hill, 1996) citado en: (López & Montoya, 2011) .</p>		<p>Inversiones para la obtención de certificados de calidad de la familia de las normas ISO (9000 o 9001)</p>
Volumen de negocio	<p>Espinosa (1998) analiza la competitividad de unas bodegas cooperativas de Valencia en relación a las sociedades mercantiles. Concluye que las sociedades cooperativas de la muestra son más competitivas que las sociedades mercantiles debido al volumen de negocio y a que incurren en fuertes inversiones. Sin embargo no se encuentra relación entre competitividad y rentabilidad.</p> <p>Empresas de similar tamaño comparten similares problemas, independientemente de quienes sean sus propietarios. Las empresas con fines de lucro comparten una preocupación, sin importar la naturaleza de su propietario: cómo conseguir recursos para financiar el crecimiento. Las pequeñas y medianas empresas tendrán mucha mayor dificultad para superar las barreras de exclusión a los mercados financieros que las empresas grandes, debido a que sufren con mayor intensidad los problemas de asimetría de información existentes. Mientras que las pequeñas se apoyan en recursos propios, financiamiento de proveedores y endeudamiento bancario para capital de trabajo, las grandes no solo pueden acudir a los tradicionales mercados de capitales, sino a fuentes tan complejas como la emisión de opciones sobre los flujos de caja futuros del negocio.</p> <p>Las empresas exitosas tienen, entre otros atributos, capacidad para captar talentos que les ayuden a crear valor en las diferentes instancias de la organización, y la junta directiva no puede ser la excepción. Aquellas empresas familiares, medianas y grandes, que pueden costear la presencia de directores externos pueden beneficiarse de conocimientos escasos en el seno familiar y de puntos de vista</p>	Volumen de negocio	<p>Inversión inicial</p> <p>Inversiones posteriores ; Diferencia porcentual entre el capital inicial y el capital actual.</p>

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
	<p>desapasionados en temas que le son naturalmente difíciles a los parientes. En el caso de las pequeñas y medianas empresas familiares, sometidas a un estricto racionamiento de capital, los peligros financieros se asocian al mezclar de manera desordenada las necesidades financieras de la familia con las de la empresa. Una clara separación de estos ámbitos, con los sacrificios que puede implicar, se hace necesaria. A medida que las empresas crecen, el racionamiento de capital se transforma en un problema más manejable. Sin embargo, la apertura del capital a terceros y la necesidad de mantener en armonía los intereses de los accionistas que participan en la administración del negocio con los de aquellos que no participan generan nuevas fuentes potenciales de conflictos. Un amortiguador de problemas entre accionistas es mantener reuniones periódicas entre los distintos grupos que forman la familia, que permitan homogeneizar el conocimiento sobre desempeño de la empresa, sus planes y los compromisos económicos que traen consigo. Tampoco debe olvidarse la necesidad de diseñar mecanismos de liquidez para facilitar la salida de los accionistas que desean transformar en efectivo parte de su participación (Jaramillo, 2006)</p>		<p>Personal especializado en temas financieros</p> <p>Capital Social ajeno a los socios</p>
Fuentes propias de financiamiento	<p>Ananiadis et al. (2003) analizan la competitividad de un conjunto de 31 empresas del sector lácteo (tanto empresas mercantiles como sociedades cooperativas) durante un periodo de 9 años (1990 a 1998), concluyendo como factor principal que afecta a la competitividad de dichas empresas a la estructura financiera de las mismas. Establecen que los principales indicadores que afectan a la competitividad de dichas entidades son la cuota de mercado, el grado de independencia financiera, la cobertura del inmovilizado (o activo fijo) y la eficiencia productiva. Proponen una serie de medidas a llevar a cabo por las cooperativas como son: incrementar su capital, incrementar su capital, incrementar las reservas, mejorar la tecnología e incrementar las ventas.</p>	Fuentes de financiamiento	<p>Origen de recursos financieros: a) propios b) bancos c) cooperativas</p> <p>Cobertura del activo fijo: (recursos propios/activo fijo)*100</p> <p>Eficiencia productiva o eficiencia en el uso de los recursos</p>

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
Dimensión	<p>(Montegut Salla, 2006) señala que el tamaño no solo influye sobre el costo de producción, sino que también aumenta el poder de negociación con proveedores y clientes permitiendo reducir los costes de aprovisionamiento y los precios de venta de los productos. Sin embargo, acepta que la reducción de costos puede tener su origen en otras medidas como la modernización permanente de los equipos, la utilización eficiente de la capacidad productiva instalada, el diseño industrial, la utilización de técnicas de producción eficientes, etc. La autora afirma que desde un punto de vista macroeconómico, se considera que la probabilidad de que una empresa sobreviva en el mercado está positivamente relacionada con su tamaño, concluyendo que una de las estrategias más efectivas en el éxito de las empresas es incrementar su dimensión. En el caso de las cooperativas agrarias, la consecución de un mayor tamaño empresarial se convierte en un objetivo básico para desarrollar un asociacionismo empresarial que permita afrontar las inversiones necesarias para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno con criterios de rentabilidad y eficiencia. (García-Gutiérrez,1992) citado en: (Montegut Salla, 2006).</p> <p>Las mipymes representan el 99.8% del total de empresas en el país. General el 52% del PIB del país así como el 72% del empleo nacional (Secretaría de Economía, 2013).</p> <p>Las empresas micro (de hasta 10 personas) representaron 95.7% del total, dieron empleo a 40.4% del personal ocupado total y generaron 6.9% de la producción bruta total; es decir, muchos establecimientos generan poca producción. La pequeña empresa (de 11 a 50 personas en la clasificación del INEGI) ofrece el 12.6% del empleo nacional y tiene una producción bruta 6.4%. (INEGI, 2009)</p>	Tamaño de la cooperativa	<p>a) Número de socios fundadores</p> <p>b) Número de socios actuales</p> <p>c) Número de empleados iniciales</p>

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores																				
	<p>Empresas, personal ocupado total y producción bruta total, según tamaño de la empresa 2008 Porcentajes</p> <p>Gráfica 2</p> <table border="1"> <caption>Datos de la Gráfica 2</caption> <thead> <tr> <th>Tamaño de la empresa</th> <th>Empresas (%)</th> <th>Personal ocupado total (%)</th> <th>Producción bruta total (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De 0 a 10 personas</td> <td>95.7</td> <td>40.4</td> <td>6.9</td> </tr> <tr> <td>De 11 a 50 personas</td> <td>3.5</td> <td>12.6</td> <td>6.4</td> </tr> <tr> <td>De 51 a 250 personas</td> <td>0.8</td> <td>11.8</td> <td>12.8</td> </tr> <tr> <td>De 251 y más personas</td> <td>0.2</td> <td>35.2</td> <td>73.9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Total de empresas: 3 627 059</p>	Tamaño de la empresa	Empresas (%)	Personal ocupado total (%)	Producción bruta total (%)	De 0 a 10 personas	95.7	40.4	6.9	De 11 a 50 personas	3.5	12.6	6.4	De 51 a 250 personas	0.8	11.8	12.8	De 251 y más personas	0.2	35.2	73.9		d) Número de empleados actuales
Tamaño de la empresa	Empresas (%)	Personal ocupado total (%)	Producción bruta total (%)																				
De 0 a 10 personas	95.7	40.4	6.9																				
De 11 a 50 personas	3.5	12.6	6.4																				
De 51 a 250 personas	0.8	11.8	12.8																				
De 251 y más personas	0.2	35.2	73.9																				
Lealtad de los clientes	<p>Bruque, Hernández, et al (2002) analizan si las sociedades cooperativas obtienen un mayor éxito competitivo que sus homónimas no cooperativas y en el caso de que sea cierto, cuál es la razón que explica estos mejores resultados. El estudio se realiza en el sector de la distribución farmacéutica y utiliza una serie de estadísticos descriptivos para medir la ventaja competitiva. Según los resultados, las empresas cooperativas, en el sector que se estudió alcanzan un nivel superior de ventaja competitiva en comparación con las empresas no cooperativas. Dicho nivel de ventaja competitiva se explica por las variables estructura de propiedad y lealtad de los clientes, no produciendo una influencia significativa el resto de las variables en la ventaja competitiva de las compañías (Montegut Sala, 2006).</p> <p>En lo que respecta a su formación, la satisfacción se ha explicado con frecuencia en la investigación más reciente a partir de variables afectivas. (Moliner & Berenguer, 2011) concluyen que aunque los clientes tengan buena percepción de los resultados de la experiencia, pueden tener actitudes críticas hacia el</p>	Lealtad de los clientes	a) Clientes satisfechos b) Clientes leales c) mecanismos de presentación de quejas d) solución de quejas																				

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
	<p>establecimiento y tener intención de cambiar de tienda y/o de presentar una queja. Sin embargo, los consumidores que se sienten más satisfechos tienden a realizar mayor gasto en la tienda y tienen más intenciones de recomendar y volver a visitarla.</p> <p>Acciones como simplificar el procedimiento de presentación de quejas, formar a los empleados y dotarles de responsabilidad en la solución de quejas, ofrecer recompensas que superen las expectativas de los clientes y realizar un seguimiento posterior a la queja, pueden ser estrategias que podrían evitar conductas negativas de los consumidores, tanto insatisfechos como satisfechos con su experiencia en la tienda. (Moliner & Berenguer, 2011)</p>		<p>e) seguimiento de quejas</p> <p>f) Recompensas para los clientes leales</p>
Ubicación	<p>La localización puede suponer ventajas importantes en la utilización de los activos, materias primas o en la facilidad de acceso a los mercados según Grant (1996). En el ámbito cooperativista, Amat (1991) indica en sus estudios que el ámbito en el que actúa una cooperativa influye en la probabilidad de tener éxito. Por ejemplo, concluye que si una cooperativa está situada en Lleida o Barcelona tiene una probabilidad más elevada de tener éxito que si se encuentra en Tarragona o Girona. En: (Montegut Salla, 2006).</p> <p>Arguably, the most important factor of entrepreneurship and small business development is the strategical location of the business which could include the nearness to raw material, accessibility to business premises, good road network, busyness of the area of the business etc.</p> <p>Orloff (2002) economic situation, density of entrepreneur's per capita, composition of local communities etc to location. Therefore, location could be defined as nearness and accessibility of the firm to raw materials, infrastructures, how busy the location is? How accessible the location is to the customers etc?</p> <p>Location is an indispensable factor that shapes and determines the success or failure of entrepreneurial development and business activities. Thus, it determines the effectiveness of the entrepreneurial and business activities.</p> <p>Kala et al., (2010) has equally noted that location has help firms in the area of sustainability and also imply performance.</p>	Localización	<p>a)Cercanía con los proveedores (materia prima actual)</p> <p>b)Cercanía a los consumidores</p> <p>c)Cercanía con su red de trabajo</p> <p>d)Nivel de actividad económica de la zona</p> <p>e)Acceso a infraestructura necesaria</p>
Recursos tecnológicos	<p>Para las pequeñas empresas la utilización de una tecnología limitada posee efectos negativos sobre la productividad y la necesaria independencia de las grandes empresas. (Sotelo, 1987). El sostenimiento de la empresa en el tiempo exige la adaptación a los cambios ambientales, tecnológicos y de mercado, a través del desarrollo de procesos de innovación que permitan la</p>	Uso de tecnología	<p>a) Inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales</p>

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
	<p>actualización de sus productos y el ajuste de su proceso productivo a las nuevas condiciones tecnológicas de cada momento (Fernández y Fernández, 1988) en: Montegut (2006). Montegut (2006) confirma la importancia de los recursos tecnológicos a través de la medición de tres ratios: inmovilización del activo, variación del inmovilizado o activos fijos y rotación del inmovilizado o eficiencia productiva.</p> <p>Por su parte, Aragón y Rubio (2005) estiman que la capacidad de la empresa para producir bienes y servicios depende de sus activos tecnológicos por lo que la tecnología adquirida o el uso que se haga de ella determinará la posición con respecto a la competencia (Donrosoro et al, 2001).</p>		<p>b) Utilización de tecnología en los procesos de innovación</p>
<p>Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación</p>	<p>Para Aragón y Rubio (2006), la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información propicia el éxito competitivo de la empresa. Permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentan la creatividad e innovación. Su incorporación facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción y estimula el control de los procesos y productos (Huerta et al., 2003). Las cooperativas, según Vargas y Grávalos (2002) no pueden ser ajenas a las nuevas tecnologías de la información pues brindan soluciones automatizadas que, al facilitar un apropiado acceso a la información, permiten optimizar el nivel de servicio al cliente y el grado de reacción ante las demandas de éstos, como factores clave en la batalla competitiva o de la justificación de un sobreprecio en comparación con otras empresas rivales de carácter cooperativo o no. (Montegut, 2006).</p> <p>Pierano y Suárez (2006), señalan que las vías por las cuales las TIC ayudan a mejorar el desempeño en las empresas son cuatro: automatización, acceso a información, costos de transacción y procesos de aprendizaje.</p> <p>Automatización: Impacta los procesos rutinarios. El aumento más que proporcional en la eficiencia respondería a la relación que surge a partir de la posibilidad de disminuir el trabajo humano directo al tiempo que se generan registros.</p> <p>Acceso a la información: la posibilidad de acceder a información relevante y precisa con un costo bajo en tiempo real permite tomar decisiones con la ayuda de una gran variedad de datos.</p> <p>Costos de transacción: la información se puede transmitir de manera instantánea y</p>	<p>Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación</p>	<p>a) Contacto entre los socios a través de: herramientas tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Comunicación entre áreas •Seguimiento del ciclo de producción •Área de diseño •Planeación de producción •Control de inventarios •Gestión de mantenimiento de maquinaria y equipo •Reportes del personal •Control de calidad •Contabilidad •Nómina

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores						
	<p>a bajo costo, reduciendo los costos de coordinación tanto al interior como al exterior de la empresa. Procesos de aprendizaje: los ambientes virtuales y modelos de simulación facilitan el aprendizaje y reducen los costos.</p> <p>Es necesario considerar que las tic están presentes en cada etapa de la cadena de generación de valor. Modifican las actividades generadoras de valor en dos dimensiones: en la manera en que estas se efectúan y en la forma como se relacionan entre si tales actividades. (Hernández, 2008)</p> <p>De acuerdo con Casalet y González (2004), las áreas en las que la PYME puede utilizar las TICs son:</p> <table border="1" data-bbox="548 704 1339 1289"> <thead> <tr> <th data-bbox="548 704 779 764">Articulación de la empresa con:</th> <th data-bbox="779 704 1339 764">Tareas digitalizables:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="548 764 779 951">Clientes</td> <td data-bbox="779 764 1339 951"> Gestión de pedidos Facturación Control de clientes Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de clientes potenciales </td> </tr> <tr> <td data-bbox="548 951 779 1289">Entre áreas o departamentos</td> <td data-bbox="779 951 1339 1289"> Comunicación entre áreas Seguimiento del ciclo de producción Area de diseño Planeación de producción Control de inventarios Gestión de mantenimiento de maquinaria y equipo Reportes del personal Control de calidad Contabilidad nómina </td> </tr> </tbody> </table>	Articulación de la empresa con:	Tareas digitalizables:	Clientes	Gestión de pedidos Facturación Control de clientes Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de clientes potenciales	Entre áreas o departamentos	Comunicación entre áreas Seguimiento del ciclo de producción Area de diseño Planeación de producción Control de inventarios Gestión de mantenimiento de maquinaria y equipo Reportes del personal Control de calidad Contabilidad nómina		<p>b) Contacto con los clientes a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación: •Gestión de pedidos •Facturación •Control de clientes •Historial de pedidos •Información sobre productos disponibles •Localización de clientes potenciales</p> <p>c) Contacto con los proveedores a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación: •Gestión de pedidos •Facturación •Control de proveedores •Historial de pedidos •Información sobre</p>
Articulación de la empresa con:	Tareas digitalizables:								
Clientes	Gestión de pedidos Facturación Control de clientes Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de clientes potenciales								
Entre áreas o departamentos	Comunicación entre áreas Seguimiento del ciclo de producción Area de diseño Planeación de producción Control de inventarios Gestión de mantenimiento de maquinaria y equipo Reportes del personal Control de calidad Contabilidad nómina								

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor			Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
		proveedores	Gestión de pedidos Facturación Control de proveedores Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de nuevos proveedores		<p>productos disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> •Localización de nuevos proveedores <p>d) Contacto con el sector financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Postulación a créditos •Transferencias •Manejo de capital <p>e) Contacto con el sector gobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ventanilla única •Programas de apoyo •Asesorías •Regulaciones sobre el sector •Impuestos •Información sobre trámites
		Sector Financiero	Postulación a créditos Transferencias Manejo de capital		
		Gobierno	Ventanilla única Programas de apoyo Asesorías Regulaciones sobre el sector Impuestos Información sobre trámites		
	Fuente: Casalet y González en: (Saavedra , Tapia & Aguilar, 2013)				
Presencia en el mercado o capacidades de marketing	La cuota de mercado es importante porque determina el poder de mercado de una empresa, lo que significa más concentración, menos competidores, mayores economías de escala y mayor beneficio marginal. (Montegut, 2006). Para Aragón y Rubio (2005), las PYME de éxito se distinguen de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente, las que son, si acaso, más importantes en las empresas de menor tamaño debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas. Las empresas capaces de desarrollar productos nuevos, que adapten los existentes a las necesidades de sus clientes y que generen valor al consumidor a través de la			Mercadeo	<p>Conocimiento del segmento de mercado suministrado por la cooperativa</p> <p>Adaptación de productos a las necesidades específicas de sus</p>

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
	<p>creación de imagen de marca tendrán una mayor capacidad para competir con otras empresas. (Kuswanto, Rosli, & Abdul Kahder, 2012) afirman que desde la década de los setenta se ha reconocido que los canales de distribución son capaces de reducir los costos de transacción (Williamson, 1989, 2007) y que la innovación en los canales de distribución – particularmente en el compartir información y la coordinación del transporte – puede promover la eficiencia que mejorar el desempeño de las mipymes.</p> <p>Gran parte de la labor de tratamiento de la imagen supone la creación de procesos documentales y el manejo de multitud de información generada interna y externamente. “la comunicación global emplea al menos dos procesos, el de hacer llegar un mensaje desde el emisor al receptor y el de ofrecer al usuario-receptor documentos que han sido analizados previamente” (Marcos, García y Nuño 2004) en: (Carrillo & Nuño, 2010)</p> <p>AUDITORÍA DE IMAGEN (la idea que tienen sobre mí mis grupos de interés. Percepción inicial e impresiones):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Encuestas de clima – Encuestas o consultas a clientes – Estudios de mercado – Cualquier investigación llevada a cabo a nivel interno por la compañía – Informes anuales de la compañía – Presentaciones de resultados – <i>Dossiers</i> de prensa – Discursos públicos de presidencia – Informes sectoriales (por ejemplo los que realiza <i>Unespa (Asociación Empresarial del Seguro)</i>) – Rankings y monitores de diferentes variables que pueden afectar a la imagen de la empresa (Carrillo & Nuño, 2010) 		<p>clientes hechos a la medida) (trajes a la medida)</p> <p>Inversión en la creación de imagen de marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Encuestas o consultas a clientes – Estudios de mercado – Informes anuales de la compañía – Presentaciones de resultados – Rankings y monitores de diferentes variables que pueden afectar a la imagen de la empresa <p>Competitividad de sus precios con respecto a la competencia directa</p> <p>Canales de distribución adecuados para la venta de sus bienes y servicios</p>

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
Innovación	<p>Geroski y Machin (1992) sugieren que la innovación en I + D provoca un aumento de la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Si la innovación implica una mejora del producto y una reducción de costos, la empresa aumentará su beneficio y su cuota de mercado. En: Montegut (2006). El proceso de innovación es complejo. De acuerdo con Morcillo (1997) se establece una natural imbricación entre tecnología, innovación y personas que se justifica por una parte, en que las personas son las que explotan y aprovechan las innovaciones o tecnologías disponibles desarrolladas en la empresa o adquiridas. Y por otra, las personas son las que permiten generar ideas y conocimientos que se encuentran en el origen del desarrollo de nuevas innovaciones. En dicho marco, el capital social deviene un elemento esencial y un activo intangible estratégico que facilita el proceso de innovación. El capital social es un recurso apreciable por diversas razones, resuelve problemas de coordinación, reduce los costes de transacción, facilita el flujo de información entre y a través de diversos individuos. Además, contribuye de forma significativa a las ventajas de la organización ya que permite desarrollar el aprendizaje y transmitir el conocimiento en la organización. En dicho contexto, Marcuello y Saz proponen que la profundización en los principios cooperativos permite que se genere capital social en la organización, el cual facilita y activa la capacidad de absorción del conocimiento, y por tanto el proceso de innovación. Su modelo teórico propone que el cumplimiento y la profundización en los principios cooperativos mejoran la relación entre los stakeholders de la empresa cooperativa y generan capital social.</p> <p>En segundo lugar, plantean que el capital social afecta a la capacidad de absorción del conocimiento por parte de la organización.</p> <p>Se ha identificado la gestión del conocimiento como el proceso dinámico de creación, almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso del conocimiento, con el fin de mejorar los resultados de una organización. El conocimiento organizativo es el resultado de la transformación de la información a partir de una interpretación compartida. En este sentido, el conocimiento puede almacenarse y/o transferirse. Si éste se transfiere, puede crear nuevo conocimiento.</p> <p>Se observa que la gestión del conocimiento tiene un efecto positivo sobre la innovación (Forcadell y Guadañillas, 2002; Andreou <i>et al.</i>, 2007). A partir de aquí, el proceso de gestión del conocimiento puede ser una herramienta para la innovación (Cantner <i>et al.</i>, 2009) y/o una práctica clave para su desarrollo</p>	Innovación	<p>a) Realización de investigación sobre sus productos</p> <p>b) Desarrollo de nuevos productos</p> <p>c) Gestión del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> •trabajo en equipo •empoderamiento •captura de conocimiento •almacenamiento de conocimiento •compartir conocimiento <p>d) registro de patentes</p>

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
	<p>(Scherer, 2000). En este sentido, la gestión del conocimiento permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación compartida del conocimiento, a través del trabajo en equipo y el <i>empowerment</i>, lo que facilita el desarrollo de la innovación en las empresas. De este modo, capturar, almacenar, compartir y distribuir conocimiento permiten innovar (Baptista <i>et al.</i>, 2006). La gestión del conocimiento facilita la creación de nuevos productos o nuevos métodos de producción porque desarrolla escenarios para la introducción y mejora del diseño de procesos. Asimismo, fomenta la creación de nuevos proyectos por medio de la creación, almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso del conocimiento, y por ende, influye de manera positiva sobre la innovación empresarial. (Tarí & García, 2013)</p>		
Dirección y de gestión de recursos humanos	<p>De la revisión bibliográfica de Aragón y Rubio (2005) se desprende que el factor donde se observa una mayor coincidencia en la literatura como explicativo del éxito es el relativo a los recursos humanos de la empresa. Diversos autores coinciden en que el éxito de las PYME viene de la mano de las personas y, por lo tanto, es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente calificado para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia.</p> <p>La cultura organización tiene mayor oportunidad de continuar cuando la organización planifica la sucesión en el liderazgo porque los elementos culturales se mantienen intactos de esta form. (Trice and Beyer, 1993). Además, cuando la transición se planea, el cambio es suave y da oportunidad para que los candidatos obtengan las capacidades y conocimientos necesarios. Citado en: (Dawn, 2012).</p>	Recursos humanos	<p>a)Correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades</p> <p>b) Métodos adecuados para incorporación de nuevos socios y empleados</p> <p>c) Políticas retributivas claras y funcionales</p> <p>d) Planes educativos para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia</p> <p>f)Planes de sucesión en el liderazgo</p>

Factores de éxito competitivo	Descripción explicativa del factor	Nuevas Dimensiones	Nuevos Indicadores
Capacidades Directivas	La revisión bibliográfica de Aragón y Rubio (2005) los llevó a afirmar que las PYME deben estar dirigidas por personas que se adapten con facilidad a nuevas situaciones, procesen grandes volúmenes de información, sean capaces de gestionar sus empresas en entornos abiertos y ambiguos y se orienten a la creatividad e innovación. El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e incluso con el mayor nivel de productividad.	Capacidades Directivas	a) Adaptabilidad a nuevas situaciones b) Facilidad de los directivos para manejar y compartir información c) Creatividad de los directivos d) Nivel educativo de los directivos e) Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)

En resumen, los factores y sus indicadores de buen desempeño competitivo para micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México, propuestos en este trabajo son los siguientes:

TABLA 10 FACTORES E INDICADORES DE BUEN DESEMPEÑO COMPETITIVO PARA MICRO Y PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Dimensiones	Nuevos Indicadores
Gestión Financiera	Planificación a corto y mediano plazo
	contabilidad de costos
	atención a entidades de crédito
	presupuestos anuales
	análisis de la situación económico-financiera
Inversiones relativas a calidad	inversiones en capacitación para la calidad
	inversiones en materia prima de calidad
	inversiones para la obtención de certificados de calidad de la familia de las normas ISO (9000 o 9001)
Volumen de negocio	Inversión inicial
	Inversión actual
	Personal especializado en temas financieros
	Capital social ajeno a los socios
Fuentes de financiamiento	Origen de recursos financieros
	Cobertura del activo fijo: $(\text{recursos propios/activo fijo}) * 100$
	Eficiencia productiva o eficiencia en el uso de los recursos
Tamaño de la cooperativa	a) número de socios fundadores
	b) número de socios actuales
	c) número de empleados iniciales
	d) número de empleados actuales
Lealtad de los clientes	a) clientes satisfechos
	b) clientes leales
	c) mecanismos de presentación de quejas
	d) Solución de quejas
	e) seguimiento de quejas
	f) Recompensas para los clientes leales

Dimensiones	Nuevos Indicadores
Localización	a) Cercanía con los proveedores (materia prima)
	b) cercanía a los consumidores
	c) cercanía con su red de trabajo
	d) Nivel de actividad económica de la zona
	e) Acceso a infraestructura necesaria
Uso de tecnología	a) inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales
	b) utilización de tecnología en los procesos de innovación
Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	a) Contacto entre los socios a través de herramientas tecnológicas
	b) contacto con los clientes a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación
	c) contacto con los proveedores a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación
	d) Contacto con el sector financiero a través de tecnologías de la información y comunicación
	e) Contacto con el sector gobierno
Mercadeo	Conocimiento del segmento de mercado suministrado por la cooperativa
	Adaptación de productos a las necesidades específicas de sus clientes (trajes hechos a la medida)
	Inversión en la creación de imagen de marca
	Competitividad de sus precios con respecto a la competencia directa
	Canales de distribución adecuados para la venta de sus bienes y servicios
Innovación	a) realización de investigación sobre sus productos
	b) desarrollo de nuevos productos
	c) Gestión del conocimiento
	d) Registros de patentes
Recursos humanos	a) correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades
	b) métodos adecuados para incorporación de nuevos socios y empleados
	c) políticas retributivas claras y funcionales
	d) planes educativos para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia
	e) Planes de sucesión
	f) Planes de sucesión

Dimensiones	Nuevos Indicadores
Capacidades Directivas	a) Adaptabilidad a nuevas situaciones
	b) Facilidad de los directivos para manejar y compartir información
	c) Creatividad de los directivos
	d) Nivel educativo de los directivos
	e) Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

En el Anexo 4 se presenta el cuestionario de elaboración propia a partir de las **nuevas dimensiones de análisis** o factores de éxito competitivo y sus **indicadores** específicos. A través de su aplicación se obtuvo la información de cada cooperativa o caso de estudio. El cuestionario presenta tres tipos de preguntas: cerradas (sí/no), abiertas (a criterio del entrevistado) y preguntas con respuestas opcionales (a, b o c).

4 CASOS DE ESTUDIO

Con la intención de determinar cuáles son los factores de éxito de las micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México a través de la aplicación del Balance Cooperativo Integral se realizaron dos estudios de caso. Se decidió seleccionar a las cooperativas cuyo desempeño, a partir del primer cuestionario aplicado a las cooperativas de la muestra, es adecuado por contar con un importante número de socios que dependen económicamente de ellas y por los años de trabajo continuo con respecto al resto de las cooperativas de la muestra. Se trata de las cooperativas Creativo Material Didáctico y Belaplant.

A ambas cooperativas se les aplicaron los cuestionarios del Balance Cooperativo Integral propuesto en este trabajo. Por un lado, el cuestionario del BSCA, cuyos resultados reflejan los factores de éxito cooperativista y social y, por el otro, el cuestionario desarrollado a partir de esta investigación sobre factores de éxito competitivo.

Cabe mencionar que el cuestionario del BSCA fue aplicado tanto a socios de las cooperativas como a sus empleados, mientras que el cuestionario de factores de éxito competitivo fue aplicado únicamente a socios.

TABLA 11 CASOS DE ESTUDIO

Nombre de la cooperativa	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad del socio más joven	edad del socio más viejo	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
Belaplant	Producción y comercialización de plantas ornamentales y nochebuena	2	33.333	4	66.67	25	65	cooperativa familiar; 1 socio con maestría en administración, ingeniería hortícola, posgrado en ciencias agrícolas, Lic en Comercialización, ingeniería civil, Lic. en economía, ingeniería en comunicaciones y electrónica, medicina, ingeniería en agronomía.	2007 aunque trabajan desde 1996	4	66.67	2007
Creativo Material Didáctico	Fabricación de material didáctico y juguete de madera, impresión en serigrafía, tampografía y offset.	5	35.714	9	64.29	16	68	cooperativa semi familiar. Un licenciado en administración. Cuatro trabajan y estudian enfermería, preparatoria, bióloga, técnico en exportación. El resto oficios: carpintería (pintores, barnizadores, oficiales).	2003	14	100.00	2000

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a los administradores de ambas cooperativas.

TABLA 12 RESULTADOS DEL BALANCE SOCIAL COOPERATIVISTA ARGENTINO APLICADO A SOCIOS DE LA COOPERATIVA CREATIVO MATERIAL DIDÁCTICO

Resultados del Balance Social Cooperativista Argentino aplicado a socios de la cooperativa Creativo Material Didáctico	
Factores de éxito cooperativista	Resultados
Grado de conocimiento que tenían los socios sobre los derechos y obligaciones que implica el asociarse a la cooperativa	de bueno a malo
Conocimiento actual sobre los derechos y obligaciones que tienen como asociados	bueno
Importancia le asigna a la emisión del voto en una Asamblea	importante
Opinión sobre la información que recibió en el ejercicio para participar en las asambleas, en cuanto a cantidad, calidad y momento de recepción de la misma	bueno
Opinión sobre la información que recibió en el ejercicio sobre la gestión del Consejo de Administración con referencia a temas tratados, decisiones, etc., en cuanto a cantidad, calidad y momento en que la recibió	de muy buena a mala
Canales más frecuentes a través de los cuales recibió información sobre la marcha de la cooperativa durante el ejercicio	Informales (comentarios de los socios y otros)
Opinión sobre el interés otorgado por la cooperativa en el ejercicio a las cuotas sociales comparado con el interés anual que pagan los bancos de México	No se han establecido
Opinión sobre el servicio (su empleo) que le brindó la cooperativa comparándolo con otros similares ofrecidos en el mercado	bueno
Opinión sobre servicios sociales (alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte) que le brindó la cooperativa en forma directa o a través de terceros, durante el ejercicio	buenos

Condicionamiento a la autonomía e independencia de la cooperativa debido a acuerdos suscritos con otras organizaciones	poco
Opinión sobre la actividad educativa realizada por la cooperativa para los asociados durante el ejercicio en los siguientes rubros	
Instrucción formal	regular
educación cooperativa	regular
capacitación técnica	regular
actividades culturales	mala
actividades deportivas	regular
Opinión sobre los servicios ofrecidos a la cooperativa durante el ejercicio por las federaciones o confederaciones a las que está adherida	regulares
Opinión sobre la actividad educativa realizada por la cooperativa para los asociados durante el ejercicio en los siguientes rubros:	
Aspecto socio-cultural (artes, deportes, salud, creación de empleos, etc.)	buena
En el aspecto natural (contaminación ambiental, preservación de recursos naturales, etc.)	Regular

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario del balance social cooperativo argentino aplicado a seis socios de la cooperativa creativo material didáctico.

El cuadro anterior revela que los socios de la cooperativa Creativo Material Didáctico tienen una apreciación heterogénea sobre su realidad cooperativista pues en varios de los factores analizados, las respuestas abarcan todas las posibles respuestas, desde resultados buenos hasta malos. Sin embargo, no en todos los factores se observa ese fenómeno. Hay cinco fortalezas claramente identificadas por los socios y son las referentes a:

- Conocimiento actual sobre los derechos y obligaciones que tienen como asociados

- Opinión sobre la información en el ejercicio para participar en las asambleas, en cuanto a cantidad, calidad y momento de recepción de la misma
- Opinión sobre el servicio (su empleo) que le brindó la cooperativa comparándolo con otros similares ofrecidos en el mercado
- Opinión sobre servicios sociales (alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte) que le brindó la cooperativa en forma directa o a través de terceros, durante el ejercicio.
- Aspecto socio-cultural (artes, deportes, salud, creación de empleos, etc.)

El siguiente cuadro es el resultado del cuestionario del Balance Social Argentino aplicado a socios de la cooperativa Belaplant.

TABLA 13 RESULTADOS DEL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO ARGENTINO APLICADO A SOCIOS DE LA COOPERATIVA BELAPLANT

Resultados del Balance Social Cooperativo Argentino aplicado a socios de la cooperativa Belaplant	
Factores de éxito cooperativista	Resultado
Grado de conocimiento que tenían los socios sobre los derechos y obligaciones que implica el asociarse a la cooperativa	De muy bueno a regular
Conocimiento actual sobre los derechos y obligaciones que tienen como asociados	De muy bueno a regular
Importancia le asigna a la emisión del voto en una Asamblea?	De muy importante a importante
Opinión sobre la información que recibió en el ejercicio para participar en las asambleas, en cuanto a cantidad, calidad y momento de recepción de la misma	De muy buena a regular
Opinión sobre la información que recibió en el ejercicio sobre la gestión del Consejo de Administración con referencia a temas tratados, decisiones, etc., en cuanto a cantidad, calidad y momento en que la recibió?	De muy buena a mala

Resultados del Balance Social Cooperativo Argentino aplicado a socios de la cooperativa Belaplant

Factores de éxito cooperativista	Resultado
Canales más frecuentes a través de los cuales recibió información sobre la marcha de la cooperativa durante el ejercicio	Informales y minoritariamente formales
Opinión sobre el interés otorgado por la cooperativa en el ejercicio a las cuotas sociales comparado con el interés anual que pagan los bancos de México	No se han establecido
Opinión sobre el servicio (su empleo) que le brindó la cooperativa comparándolo con otros similares ofrecidos en el mercado	De muy bueno a regular
Opinión sobre servicios sociales (alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte) que le brindó la cooperativa en forma directa o a través de terceros, durante el ejercicio	De muy buenos a malos o no saben
Condicionamiento a la autonomía e independencia de la cooperativa debido a acuerdos suscritos con otras organizaciones	De algo a nada y hay quien no sabe
Opinión sobre la actividad educativa realizada por la cooperativa para los asociados durante el ejercicio en los siguientes rubros:	
instrucción formal	De buena a mala y hay quien no sabe
educación cooperativa	De buena a mala y hay quien no sabe
capacitación técnica	De buena a mala y hay quien no sabe
actividades culturales	De buena a mala y hay quien no sabe
actividades deportivas	De buena a mala y hay quien no sabe

Resultados del Balance Social Cooperativo Argentino aplicado a socios de la cooperativa Belaplant

Factores de éxito cooperativista	Resultado
Opinión sobre los servicios ofrecidos a la cooperativa durante el ejercicio por las federaciones o confederaciones a las que está adherida	No pertenecen a ninguna federación o confederación
Opinión sobre la contribución que realizó la cooperativa para el desarrollo de su comunidad en el ejercicio en los siguientes aspectos:	
Aspecto socio-cultural (artes, deportes, salud, creación de empleos, etc.)	De buena a mala
En el aspecto natural (contaminación ambiental, preservación de recursos naturales, etc.)	De muy buena a mala

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario del Balance Social Cooperativo Argentino aplicado a seis socios de la cooperativa Creativo Material Didáctico.

En el caso de la cooperativa Belaplant, la heterogenidad de percepciones es muy marcada al grado de no presentar factores de éxito cooperativista reconocidos por la mayoría de los socios como una fortaleza.

El siguiente cuadro muestra los resultados de las entrevistas realizadas a los empleados de la cooperativa Creativo Material Didáctico con respecto a los valores cooperativistas.

TABLA 14 RESULTADO DEL BALANCE SOCIAL COOPERATIVISTA ARGENTINO APLICADO A EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA CREATIVO MATERIAL DIDÁCTICO

Resultados del Balance Social Cooperativista Argentino aplicado a empleados de la cooperativa Creativo Material Didáctico	
Factores de éxito cooperativista	Resultados
Opinión sobre los servicios sociales (alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte) que le brindó la cooperativa en forma directa o a través de terceros, durante el ejercicio.	Regulares
Opinión sobre la remuneración de su trabajo en la cooperativa si la compara con otras similares en el mercado	de muy buena a buena
Opinión sobre las condiciones en que desempeñó su trabajo en la cooperativa durante el ejercicio en los siguientes rubros:	
Clima Laboral	de muy buenas a buenas
Seguridad e higiene	de muy buenas a regulares
Opinión sobre la actividad educativa realizada por la cooperativa para los trabajadores durante el ejercicio en los siguientes rubros:	
Instrucción formal	mala
Educación cooperativa	de regular a mala
Capacitación técnica	de buena a mala
Actividades culturales	mala
Actividades deportivas	de muy buena a mala
Grado de conocimiento que como trabajador tiene de las características que identifican a la empresa cooperativa	de muy bueno a malo

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario del Balance Social Cooperativo Argentino aplicado a cinco empleados de la cooperativa Creativo Material Didáctico.

En el caso de los empleados de la cooperativa Creativo Material Didáctico, se encontró heterogeneidad de opiniones respecto a los factores, sin embargo, se pueden percibir dos fortalezas claras:

- Opinión positiva sobre la remuneración de su trabajo en la cooperativa si la compara con otras similares en el mercado
- Clima laboral

Los otros factores son percibidos heterogéneamente y con tendencia negativa.

TABLA 15 RESULTADOS DEL BALANCE SOCIAL COOPERATIVISTA ARGENTINO APLICADO A EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA BELAPLANT

Resultados del Balance Social Cooperativista Argentino aplicado a empleados de la cooperativa Belaplant	
Factores de éxito cooperativista	Resultados en trabajadores
Opinión sobre los servicios sociales (alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte) que le brindó la cooperativa en forma directa o a través de terceros, durante el ejercicio	buenos
Opinión sobre la remuneración de su trabajo en la cooperativa si la compara con otras similares en el mercado	regular
Opinión sobre las condiciones en que desempeñó su trabajo en la cooperativa durante el ejercicio en los siguientes rubros:	
Clima Laboral	buenas
Seguridad e higiene	buenas
Opinión sobre la actividad educativa realizada por la cooperativa para los trabajadores durante el ejercicio en los siguientes rubros:	
Instrucción formal	mala
Educación cooperativa	mala

Capacitación técnica	buena
Actividades culturales	buena
Actividades deportivas	mala
Grado de conocimiento que como trabajador tiene de las características que identifican a la empresa cooperativa	bueno

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario del Balance Social Cooperativo Argentino aplicado al único empleado estable de la cooperativa Belaplant.

En el caso del único trabajador de Belaplant, la entrevista arrojó una percepción positiva en seis de los doce factores de éxito cooperativista.

La información que se presenta a continuación refleja las fortalezas competitivas de la cooperativa Creativo Material Didáctico. Es el resultado de la aplicación de la encuesta construida a partir de la revisión bibliográfica sobre factores de éxito competitivo.

TABLA 16 DIMENSIONES E INDICADORES DE ÉXITO COMPETITIVO DE LA COOPERATIVA CREATIVO MATERIAL DIDÁCTICO

Creativo Material Didáctico	
Dimensiones e indicadores de éxito competitivo	
Dimensiones	Indicadores
Gestión financiera	Atención a entidades de crédito
Inversiones relativas a calidad	Inversiones en materia prima de calidad

Creativo Material Didáctico

Dimensiones e indicadores de éxito competitivo

Dimensiones	Indicadores
Volumen de negocio	Personal especializado en temas financieros
	Capital social ajeno a los socios
Fuentes de financiamiento	Origen de recursos financieros = recursos propios
	Eficiencia productiva o eficiencia en el uso de los recursos
Tamaño de la cooperativa	Número de socios actuales = 11
	Número actual de empleados = 6
Lealtad de los clientes	Clientes satisfechos
Localización	Cercanía con su red de trabajo
Uso de tecnología	Inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales = 20%
	Utilización de tecnología en los procesos de innovación
Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	Contacto entre los socios a través de herramientas tecnológicas en las áreas de diseño, contabilidad y nómina
	Contacto con los clientes a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación para gestión de pedidos y facturación
	Contacto con los proveedores a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación para facturación
	Contacto con el sector financiero a través de tecnologías de la información y comunicación para la realización de transferencias bancarias.
	Contacto con el sector gobierno para el pago de impuestos y búsqueda de información sobre trámites.
Mercadeo	Adaptación de productos a las necesidades específicas de sus clientes (trajes hechos a la medida)
	Competitividad de sus precios con respecto a la competencia directa

Creativo Material Didáctico

Dimensiones e indicadores de éxito competitivo

Dimensiones	Indicadores
Innovación	Realización de investigación sobre sus productos
	Desarrollo de nuevos productos en los últimos dos años
	Gestión del conocimiento a través de trabajo en equipo y compartir conocimiento
Recursos humanos	Correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades
	Políticas retributivas claras y funcionales
Capacidades Directivas	Adaptabilidad a nuevas situaciones
	b) Facilidad de los directivos para manejar y compartir información
	c) Creatividad de los directivos
	d) Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario de elaboración propia sobre Factores de éxito competitivo aplicado a seis socios de la cooperativa Creativo Material Didáctico.

En el cuadro anterior se observa que de un total de 56 indicadores propuestos para medir el éxito competitivo, Creativo Material Didáctico presenta 28. Es decir, la cooperativa ha desarrollado la mitad de los factores de éxito competitivo propuestos en este trabajo.

La información del siguiente cuadro refleja las fortalezas competitivas de la cooperativa Belaplant.

TABLA 17 DIMENSIONES E INDICADORES DE ÉXITO COMPETITIVO DE LA COOPERATIVA BELAPLANT

Belaplant	
Dimensiones e indicadores de éxito competitivo	
Dimensiones	Indicadores de éxito competitivo
Gestión financiera	Planificación a corto y mediano plazo
Inversiones relativas a calidad	Inversiones en materia prima de calidad
Volumen de negocio	Personal especializado en temas financieros
	Capital social ajeno a los socios
Fuentes de financiamiento	origen de recursos financieros = recursos propios y bancos
Tamaño de la cooperativa	Número de socios actuales = 6
	Número de empleados actuales = 1
Lealtad de los clientes	Clientes satisfechos
Localización	Cercanía a los consumidores
	Cercanía con su red de trabajo
	Nivel de actividad económica de la zona
	Acceso a infraestructura necesaria
Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	Contacto entre los socios a través de herramientas tecnológicas para desarrollar la planeación de producción y la contabilidad.
	Contacto con el sector gobierno para programas de apoyo e información sobre trámites
Mercadeo	Competitividad de sus precios con respecto a la competencia directa
Innovación	Gestión del conocimiento con trabajo en equipo y compartiendo el conocimiento
Recursos humanos	Correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades

Belaplant

Dimensiones e indicadores de éxito competitivo

Dimensiones	Indicadores de éxito competitivo
	Métodos adecuados para incorporación de nuevos socios y empleados
Capacidades Directivas	Facilidad de los directivos para manejar y compartir información
	Creatividad de los directivos
	Nivel educativo de los directivos = maestría y licenciaturas
	Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario de elaboración propia sobre Factores de éxito competitivo aplicado a seis socios de la cooperativa Belaplant.

El cuadro anterior permite observar que la cooperativa Belaplant, a pesar de contar únicamente con seis socios, ha desarrollado 22 de los 58 indicadores de éxito competitivo.

El siguiente cuadro muestra cuáles son aquellos factores de éxito competitivo que tienen en común la cooperativas Creativo Material Didáctico y Belaplant, y que, en la práctica representan las fortalezas de las cooperativas de la ciudad de México.

TABLA 18 DIMENSIONES E INDICADORES DE ÉXITO COMPETITIVO COMPARTIDOS POR AMBOS CASOS DE ESTUDIO

Dimensiones e indicadores de éxito competitivo compartidos por ambas cooperativas	
Belaplant + Creativo Material Didáctico	
Dimensiones	Indicadores
Inversiones relativas a calidad	Inversiones en materia prima de calidad
Volumen de negocio	Personal especializado en temas financieros
	Capital social ajeno a los socios
Lealtad de los clientes	Clientes satisfechos
Localización	Cercanía con su red de trabajo
Uso de tecnología	Inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales
	Utilización de tecnología en los procesos de innovación
Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	Contacto entre los socios a través de herramientas tecnológicas para llevar la contabilidad.
	Contacto con el sector gobierno para obtener información sobre trámites
Mercadeo	Competitividad de sus precios con respecto a la competencia directa
Innovación	Gestión del conocimiento a través de trabajo en equipo y el compartir conocimiento
Recursos humanos	Correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades
Capacidades Directivas	Creatividad de los directivos
	Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios de elaboración propia sobre factores de éxito competitivo aplicados a seis socios de la cooperativa Belaplant y a seis socios de la cooperativa Creativo Material Didáctico.

Este último cuadro resume los factores (dimensiones) e indicadores de éxito competitivo de las pequeñas cooperativas de la Ciudad de México dado que los

datos provienen de dos organizaciones representativas de una muestra de 29 cooperativas que actualmente se desenvuelven en el mercado de la ciudad. De las 13 dimensiones propuestas en este trabajo, solo 10 son ampliamente compartidas por ambas cooperativas y, de los 58 indicadores de éxito competitivo solo 14 son compartidos por ambos casos de estudio.

Las fortalezas compartidas por los dos casos de estudio reflejan una preocupación de los cooperativistas por la calidad de la materia prima, la calidad en el servicio, la adaptación a los avances tecnológicos, precios justos y un ambiente de trabajo que permite el desarrollo profesional de sus socios.

Es sumamente relevante hacer mención de la presencia de capital social ajeno a los socios pues posiblemente se trata de un factor sin el cual ninguno de los proyectos productivos estudiados habrían podido avanzar ya que de los recursos financieros depende la inversión en tecnología y en materia prima de calidad, entre otros.

5 RECOMENDACIONES O HERRAMIENTAS PARA LAS PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

La primera acción recomendada para las micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México es la realización de un diagnóstico. Para ello, la herramienta surgida de esta investigación puede ser de gran utilidad, pues arrojará información muy concreta sobre los aspectos que no han sido atendidos debidamente y aquellos que hay reforzar o mantener. Una vez que cuenten con el autodiagnóstico, entonces se recomienda priorizar las necesidades, pues es muy probable que debido a su tamaño o limitaciones económicas o incluso de tiempo, les sea complicado atender al mismo tiempo todas los requerimientos observados.

Una vez que cuenten con su lista de necesidades priorizadas, sería conveniente que establezcan un plan de trabajo que incluya estrategias, actividades puntuales, responsables, fechas de cumplimiento y presupuesto necesario.

También puede ser de utilidad revisar las opiniones de expertos en materia cooperativista, como pudiera ser Urbiola Solís (2010), quien opina que en el contexto de la globalización, las cooperativas pueden ser de muy baja competitividad dado, por una parte, el alto nivel de incertidumbre con el cual orientan sus actividades, además de debilidades como la incapacidad para el aprendizaje, el manejo de la complejidad, la falta de pensamiento estratégico y la falta de espíritu empresarial, y por otra, la alta concentración de los mercados que capturan las multinacionales aun en el ámbito local. (Urbiola Solís, 2010).

Para la coordinadora del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, (Urbiola, 2010), además de las limitaciones financieras y

tecnológicas de las cooperativas, existen una serie de problemas que restringen su capacidad para responder competitivamente y que habría que atender para mejorar la situación:

Escasa prospectiva de mercado, entendida como la inexistencia de la práctica sistemática de la prospección de segmentos potenciales de consumidores y con ello la pérdida de la posibilidad de un mayor nivel de usuarios.

Enfoque sólo de corto plazo, característica frecuente en los países emergentes en los que las cooperativas han surgido como una alternativa al desempleo y en los que las decisiones respecto a la gestión cooperativa se toman de acuerdo con las necesidades que les impone el entorno local en el corto plazo. Este problema restringe la habilidad para consolidar ventajas competitivas.

Escasa inteligencia de mercado. A pesar del impacto local más que global de las cooperativas, éstas necesitan saber dónde y cómo enfrentan competencia, sin embargo, en términos generales no incluyen esta práctica de gestión lo que las inhabilita para lidiar con ambientes de mayor complejidad.

Falta de conocimiento y explotación de sus habilidades centrales. Como resultado de la escasa inteligencia de mercado, las cooperativas son poco conscientes de sus habilidades centrales y de la ventaja competitiva que éstas pudiesen proporcionarles, lo que las lleva a un comportamiento de mercado poco estratégico.

Habilidad para insertarse en redes colaborativas que les permitan crear cadenas productivas. Son pocas las cooperativas que aplican estrategias de asociatividad

entre cooperativas que les permitirían competir mediante economías de escala y el poder acceder y desarrollar más fácil y rápidamente otros recursos y habilidades que les generen ventajas competitivas como puede ser la innovación, más bajo costo en las compras, capacitación, recursos compartidos de información, etc.

Innovación, entendida como la creación o invención de un producto o servicio y su comercialización, pues sin ésta no existe la innovación. En la mayoría de las cooperativas el nivel de comercialización es bajo. (Urbiola Solís, 2010)

Es necesario que las cooperativas utilicen el enfoque de gestión estratégica de largo plazo para que puedan lidiar con la incertidumbre del entorno complejo que ya ha sido probada con éxito competitivo y sin pérdida de sus valores en cooperativas de Canadá, España y Alemania. Su aplicación ayudará, entre otras cosas, a identificar los recursos y capacidades que posee la organización respecto al competidor (Urbiola Solís, 2010).

6 CONCLUSIONES

El objetivo planteado para esta investigación se cumplió satisfactoriamente pues fue el de identificar los principales factores de buen desempeño de las sociedades cooperativas que cuentan con menos de 30 socios en el Distrito Federal con el fin de construir una herramienta o instrumento de aplicación práctica que permita a las cooperativas evaluar su desempeño social y económico a través del autodiagnóstico con miras a su posterior toma de decisiones.

Los factores de buen desempeño cooperativista se desarrollaron partiendo de la reflexión de que la idea del “no lucro” de las sociedades cooperativas es generalmente mal entendida. Se piensa que significa la no generación de excedentes o su repartición anticipada, situación que no sólo pone en peligro la estabilidad financiera de la organización, sino que no responde a los ideales de fortalecimiento del bienestar colectivo. La no generación de excedentes es una práctica que disminuye la capacidad de acción de la organización. Por ello, para efectos de esta investigación, se entiende que el buen desempeño cooperativista es aquel que permite que una cooperativa cumpla exitosamente tanto con sus funciones sociales como con sus funciones económicas, ambas esenciales y co-dependientes en este tipo de organizaciones.

Una primera aportación de la presente investigación es la referente al perfil general de las pequeñas cooperativas de la Ciudad de México, mismo que se desarrolló a partir de un cuestionario de creación propia y que se aplicó a una muestra de 27 cooperativas de producción en activo. Entre los resultados se tiene que 33.3% de las cooperativas producen bienes y 66.6% servicios; el 47.1% de los socios son mujeres y 52.9% son hombres; de un total de 259 socios 42% tienen licenciaturas y

12% maestrías, mientras que 35% tienen algún oficio; solo 56% de los socios viven de las cooperativas, el resto necesitan tener otro u otros empleos complementarios.

Se analizaron de forma independiente los factores de buen desempeño social cooperativista y los factores de buen desempeño económico/competitivo cooperativista. En el caso de los factores sociales, bastó la revisión bibliográfica para llegar a una propuesta ya existente. La propuesta de la ACI-Américas hace de su Balance Social una herramienta poco accesible a la mayor parte de las cooperativas puesto que la aplicación es un servicio costoso que requiere un *software* con licencia. Por ello se revisó, entre otros, el modelo desarrollado en Argentina, y cuyo nivel de complejidad resultó adecuado para el objeto de estudio de la presente investigación, las micro y pequeñas cooperativas del Distrito Federal. Hace poco más de una década se hizo esta propuesta de Modelo de Balance Social Cooperativo Integral (Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 1998) caracterizado por la adopción del enfoque de la Contabilidad por Objetivos¹⁶ y la utilización de indicadores socioeconómicos. Se enfoca en los principios cooperativos y al presupuesto social. Se parte de la hipótesis de que los principios cooperativos constituyen un marco común de referencia para evaluar, a través de su cumplimiento, la responsabilidad social asumida y ejercida por las cooperativas resaltando su propia identidad.

El resultado de los cuestionarios del Balance Social Cooperativo Argentino, aplicados a las cooperativas Creativo Material Didáctico y Belaplant, puso de

¹⁶ El enfoque de Contabilidad por Objetivos aplicado al Balance Social Cooperativo implica que las cooperativas, al cierre de cada ejercicio, realicen su planificación socioeconómica y elaboren un presupuesto social para el periodo siguiente. Esto les permite conocer de antemano las posibilidades con que cuentan y los compromisos que adquieren en el plano social (responsabilidad social asumida). En su planificación social la cooperativa debe asignar importancia relativa a sus objetivos y metas, mismas que deben ser concretas, cuantificadas, realistas, evaluables y alcanzables en el periodo propuesto.

manifiesto que la percepción que tienen los socios e incluso los empleados sobre el funcionamiento y dinámicas internas de ambas cooperativas es bastante heterogénea. En algunos casos, las respuestas sobre un mismo indicador iban desde opiniones muy positivas hasta muy negativas. Esto nos indica que dentro de la misma organización, las personas viven una situación laboral heterogénea y que tienen acceso a diferentes niveles y cantidades de información.

La principal aportación de la investigación se da en el ámbito de los factores de buen desempeño económico/competitivo de las cooperativas pues a partir de la revisión bibliográfica se construyó una propuesta de factores de éxito competitivo con sus respectivas dimensiones de estudio e indicadores para cada una de ellas. A partir de dicha propuesta se desarrolló un cuestionario que fue aplicado a los dos casos de estudio. Los resultados de este cuestionario permitieron identificar las dimensiones que ambas cooperativas, Creativo y Belaplant comparten positivamente. También se identificaron los indicadores o factores de éxito en común, que si bien no pueden generalizarse a todas las cooperativas, sí son representativas al menos de la muestra con la cual se hizo este estudio y son las que se presentan en el siguiente cuadro. Cabe mencionar que el cuadro es el mismo que se encuentra en el capítulo 4.

Dimensiones e indicadores de éxito competitivo compartidos por ambas cooperativas	
Belaplant + Creativo Material Didáctico	
Dimensiones	Indicadores
Inversiones relativas a calidad	Inversiones en materia prima de calidad
Volumen de negocio	Personal especializado en temas financieros
	Capital social ajeno a los socios
Lealtad de los clientes	Clientes satisfechos

Dimensiones e indicadores de éxito competitivo compartidos por ambas cooperativas

Belaplant + Creativo Material Didáctico	
Dimensiones	Indicadores
Localización	Cercanía con su red de trabajo
Uso de tecnología	Inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales
	Utilización de tecnología en los procesos de innovación
Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	Contacto entre los socios a través de herramientas tecnológicas para llevar la contabilidad.
	Contacto con el sector gobierno para obtener información sobre trámites
Mercadeo	Competitividad de sus precios con respecto a la competencia directa
Innovación	Gestión del conocimiento a través de trabajo en equipo y el compartir conocimiento
Recursos humanos	Correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades
Capacidades Directivas	Creatividad de los directivos
	Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios de elaboración propia sobre factores de éxito competitivo a seis socios de la cooperativa Belaplant y a seis socios de la cooperativa Creativo Material Didáctico.

La hipótesis planteada en esta investigación fue que los factores de buen desempeño de las pequeñas cooperativas de la Ciudad de México están relacionados con la aplicación de principios y valores cooperativistas así como con estrategias de sustentabilidad económica. Así mismo, se planteó que el modelo organizacional cooperativista cuenta con los elementos necesarios para ser exitoso en términos de sobrevivencia, gestión democrática y sustentabilidad económica. Al respecto se concluye que, efectivamente, el desempeño social

de las cooperativas se cumple si éstas se apegan a los valores y principios cooperativistas pero de manera particular al principio de la educación. El modelo cooperativo descansa sobre la base de la educación continua para fortalecer su esencia (valores y principios) y desarrollo ya que le permite conducir a los asociados hacia un estilo de gestión empresarial propio y específico. La educación debe ser social y cooperativa pero también técnica y especializada, tendiente a lograr que los socios sean capaces de conducir y mantener la producción exitosamente sin detrimento de lo social. En los cuestionarios aplicados en los dos casos de estudio se puede apreciar que entre las fortalezas de las cooperativas está el contar con socios que se han especializado en temas financieros, manejo de tecnología y gestión del conocimiento a través del trabajo en equipo, todas ellas, estrategias de sustentabilidad económica, como se estableció en la hipótesis.

El cuadro de dimensiones e indicadores de éxito competitivo compartidos por las cooperativas caso de estudio representan sus fortalezas y excluyen sus debilidades. En este caso, las cooperativas deben poner atención en desarrollar todas aquellas dimensiones que no aparecen en este cuadro pero que sí están contemplados en el apartado “3.3.2 Propuestas de factores de buen desempeño competitivo para micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México”.

Por último, cabe mencionar que esta investigación abre la posibilidad de continuar los estudios sobre cooperativismo y vislumbrar qué políticas económicas podrían llevar a cabo las autoridades en la materia tomando en cuenta el perfil de los socios de las cooperativas del Distrito Federal. Igualmente, valdría la pena estudiar modelos cooperativos urbanos en los que, en la aplicación de la autogestión, un mismo grupo de personas forma parte de una cooperativa de ahorro (que financia proyectos productivos), de una cooperativa de producción (en la que trabaja) y de una cooperativa de consumo (a través de la cual compra sus productos de primera necesidad a mejores precios).

BIBLIOGRAFÍA

- ACI-Internacional, A. C. (2001). *ACI-Américas*. Recuperado el 1 de 03 de 2013 , de <http://www.aciamericas.coop/Informe-Final-del-Proyecto-Balance>
- Alianza Cooperativa Internacional. (15 de mayo de 2012). *International Cooperativa Alliance*. Obtenido de <http://www.ica.coop/es/>
- Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración* , 35.
- Arzate Cruz, V. (1998). *Tesis de licenciatura: El sistema contable en la administración de las sociedades cooperativas* . Ciudad de México: UNAM .
- Asociación Civil Formación y Análisis Social. (2009). *La Coperacha*. Recuperado el 2013, de <http://www.lacoperacha.org.mx/index.php>
- Bátiz V., B. (24 de julio de 2010). El cooperativismo se organiza. *La Jornada*, pág. 1.
- Camacho, J. G. (15 de Septiembre de 2005). Las empresas sociales y sus factores de éxito. *Líder Empresarial*(129).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2004). *Ley General de Desarrollo Social*. Ciudad de México.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (13 de agosto de 2009). *Ley General de Sociedades Cooperativas* . Ciudad de México, D.F., México.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Ciudad de México.
- Carrillo Durán, V., & Nuño Moral, V. (2010). La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa. *El profesional de la información*, 123-132.
- Castro López, G. (2012). *Compromiso Organizacional y solidaridad-reciprocidad en una empresa social-solidaria: la experiencia de la cooperativa creaciones del sureste*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Clemente López, J., Díaz Foncea, M., & Marcuello Servós, C. (2009). *Sociedades Cooperativas y Sociedades Laborales en España: estudio de su contribución*

- a la creación de empleo y al crecimiento económico. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*(98), 34.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PyMEs* (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Dawn, V. (2012). Maintaining organization culture through leadership succession planning . *Franklin Business & Law Journal* , 130-137.
- Etzioni, A. (2007). *La dimensión moral: hacia una nueva economía* . Ediciones Palabra .
- Fernández Lorenzo, L., Geba, N., Montes, V., & Schaposnik, R. (1998). *El Balance Social Cooperativo Integral . Un modelo argentino basado en la identidad cooperativa*. Buenos Aires, Argentina: I.P.A.C. (Instituto Provincial de Acción Cooperativa).
- García Flores, J., Fernández Ruíz, S., Muñoz Tagle, C. E., Silva Ambríz, A. L., & Reyes Arellano, A. M. (2008). *Las MIPYMES en el estado de Puebla* (1ra ed.). Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Educación.
- INEGI. (2009). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el abril de 2013, de www.inegi.gob.mx
- Instituto Mexicano de la Normalización y Certificación, A.C. (2013). *IMNC*. Obtenido de http://www.imnc.org.mx/servicios_cert_sist_calidad.html#
- Irizar, I. (2006). *Cooperativas, globalización y deslocalización* . Mondragón, España: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala .
- Jaramillo, C. (2006). Las finanzas de los negocios familiares: el tamaño sí importa . *Debates IESA*, 28-33.
- Kuswantoro, F., Rosli, M. M., & Abdul Kahder, R. (2012). Innovation in distribution channel, cost efficiency, and firm performance: the case of indonesian small and medium enterprise scales . *International Journal of business, humanity and technology* , 23-38.
- López de Pedro, J. M., & Lostao Boya, E. (2000). La filosofía moral y la propuesta de Amitai Etzioni en la nueva regla de oro. *Arbor* , 657-669.

- López Salmerón, K. (2011). *Tesis doctoral: El cooperativismo en México como enfoque estratégico para la creación, desarrollo y/o permanencia de las PYMES*. Ciudad de México: UNAM .
- López Villegas, L. I., & Montoya, M. (2001). Las certificaciones de calidad ISO 9001 de 2000 como estrategia para generar ventaja competitiva en el sector industrial de Ibagué . *Global Conference on Business and Finance Proceedings* , 1322-1326.
- Marcuello Servós, C., & Saz Gil, M. I. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*(94), 14.
- Melián Navarro, A., & Campos Climent, V. (2010). Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 24.
- Miranda Esquivel, E. (23 de junio de 2010). Ponencia: Algunas consideraciones sobre la formación de cooperativas y cooperativistas en México (Mesa IV. Aspectos Críticos en la Formación Cooperativa). *Tercer Congreso Internacional sobre Legislación y Políticas Públicas de Fomento Cooperativo*. Ciudad de México.
- Moliner Velázquez, B., & Berenguer Contri, G. (junio de 2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de Administración*, 25.
- Montegut Salla, Y. (2006). *Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas* . Lleida, España: Universidad de Lleida .
- Muhammad, Y. (2010). *Empresas para todos*. Bogotá: Norma.
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino, *Estrategias de Investigación Cualitativa* (pág. 277). Barcelona: Gedisa.
- Noya, A. (2009). *The Changing Boundaries of Social Enterprises*. París : OECD .
- Puentes Poyatos, R., Velasco Gámez, M. d., & Vilar Hernández, J. (Segundo Cuatrimestre de 2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas . *Revista de Estudios Cooperativos* (98), 118-140 . Recuperado el mayo de 2012, de www.ucm.es/info/revesco

- Rojas Herrera, J. J. (2006). Análisis del panorama asociativo presente en el llamado sector social de la economía mexicana. En J. M. Pérez de Uralde, & M. Radrigán Rubio, *La Economía Social en Iberoamérica. Un acercamiento a su realidad* (Vol. 2, pág. 42). D.F., México: Fundación Iberoamericana de la Economía Social.
- Rojas Herrera, J. J. (2010). Algunas reflexiones acerca de la crisis económica mundial y las estrategias de acción cooperativa. En A. E. Urbiola Solís, *Ventaja cooperativa y organización solidaria en un mundo complejo. Estrategias cooperativas frente a la ambigüedad e incertidumbre*. (pág. 336). Querétaro: fontamara.
- Saavedra García, M. L., Tapia Sánchez, B., & Aguilar Anaya, M. d. (2013). Uso de las TICs en la MIPYME industrial mexicana . *El capital intelectual como estrategia en la emprendeduría de negocios* (págs. 61-77). San Luis Potosí: Academia ANFECA .
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de Metodología, construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
- Secretaría de Economía. (7 de mayo de 2010). *Empresas*. Recuperado el 1 de marzo de 2012, de México Emprende: <http://www.economia.gob.mx/index.php>
- Secretaría de Economía. (abril de 2013). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Obtenido de <http://www.inadem.gob.mx/>
- Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno del Distrito Federal. (mayo de 2012). *Programas*. Obtenido de http://www.styfe.df.gob.mx/wb/styfe/programa_de_fomento_cooperativo_en_el_df
- Social, A. C. (7 de febrero de 2013). *La Coperacha*. Obtenido de <http://www.lacoperacha.org.mx/index.php>
- Spear, R. (2001). El Balance Social en la economía social. Enfoques y problemática. . *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 15.
- Tarí Guilló, J. J., & García Fernández, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 151-176.

Unión Europea. (2002). *Carta de la economía social*. Obtenido de Social Economy Europe: <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article262>

Urbiola Solís, A. E. (2010). *Ventaja cooperativa y organizacion solidaria en un mundo complejo. Estrategias cooperativas frente a la ambigüedad e incertidumbre*. (1ra ed.). Querétaro, Querétaro, México: Fontamara.

Villegas Hernández, E. (2007). *Tesis doctoral: Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo como intermediarios financieros de la banca popular en México. Estudio de tres casos*. . Ciudad de México : UNAM .

ANEXOS

ANEXO 1. MUESTRA DE MICRO Y PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO (ELABORACIÓN PROPIA)

	Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
1	Alux de México Gestores Ambientales	Solución de problemáticas ambientales, asesorías, cursos, talleres.	4	50	4	50.00	24 - 30	7 biólogos y 1 geógrafo.	2010	6	75.00	2011
2	Belaplant	Producción y comercialización de plantas ornamentales y nochebuena	2	33.333	4	66.67	25- 65	Coop familiar; posgrados en administración y ciencias agrícolas; ingeniería hortícola, Comercialización, ing. civil, economía, ingeniería en comunicaciones y electrónica, medicina, ingeniería en agronomía.	2007 aunque trabajan desde 1996	4	66.67	2007

	Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
3	Bicicooperativa Urbana	Servicio de mensajería y paquetería en el D.F. y Zona Conurbada.	4	57.143	3	42.86	24-42	ciclistas interdisciplinarios: biología, comunicación, música, mercadotecnia, serigrafía, actuaría.	2011	1	14.29	2012
4	Caravana del hongo	Difusión de la cultura de los hongos desde lo gráfico, lo artístico, lo gastronómico y lo medicinal. Formación de productores de hongos	3	50	3	50.00	40 - 50	licenciaturas: sociología, comunicación gráfica.	2003	1	16.67	2003

Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
5 Cepramiel	Elaboración de productos naturales a base de miel y sus derivados, extractos herbales y frutales	6	100	0	0.00	27 - 65	Posgrado en administración de empresas; licenciaturas en medicina veterinaria, enfermería, comercio internacional; carrera trunca en ingeniería civil y derecho	2004	5	83.33	2008 o 2009
6 Cooemprende	Capacitación, asesoría, vinculación y promoción de proyectos autogestivos.	4	57.143	3	42.86	25 - 55	licenciaturas: antropología, comunicación, diseño gráfico, psicología.	2011	2	28.57	2012

Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos						
7	Creativo Material Didáctico						Fabricación de material didáctico y juguete de madera, impresión en serigrafía, tampografía y offset.	5	35.714	9	64.29	16-68	cooperativa semi familiar; licenciatura en administración. Cuatro trabajan y estudian enfermería, preparatoria, bióloga, técnico en exportación. El resto tienen oficios: carpintería (pintores, barnizadores, oficiales).	2003	14	100.00	2000
8	El Principio, producciones en cine y video						Producir películas de calidad y trascendentes.	3	33.333	6	66.67	18-65	Profesionales del cine. La mayoría con licenciatura y especializaciones en su profesión.	2007	3	33.33	2009

	Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
9	Ethos	Consultoría y capacitación en procesos productivos, empresas sociales y pymes (modelo sustentable)	2	40	3	60.00	25 - 40	Licenciaturas en área social, médicos, enfermería pediátrica.	2005	4	80.00	2007
10	Historietistas y Artes Visuales	Producción de historietas como medio de comunicación	0	0	7	100.00	45 - 65	Profesionales del dibujo, guionismo y las artes visuales.	2003	0	-	0
11	Huitzitzillin Capacitación en Sustentabilidad	asesoría en diseño, cuidado o renovación de jardines, terrazas, azoteas o interiores, hidroponía, huertos orgánicos.	2	66.667	1	33.33	24 - 59	Cooperativa familiar: 2 biólogos y 1 pedagoga.	2010	3	100.00	2012

Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
12 Katarsis, comunicación y media	Producción de cortometrajes, largometrajes y documentales		##### #		#¡DIV/0! !		Autores de cine, han ganado 3 arieles y una diosa de plata por su trabajo cinematográfico.			#¡DIV/0!	
13 LID Laboratorio Interdisciplinario de Diseño	Servicios de corte láser y vinil, consultoría y talleres en diseño multimedia, industrial, gráfico y arquitectónico. Venta de productos generados por los integrantes.	3	50	3	50.00	25 - 28	Licenciaturas: Diseñadores, arquitectos, ingenieros, matemáticos. y	2010	4	66.67	2013

Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
14 LeCafetón	Venta y comercialización de café y productos derivados, cafetería para eventos, capacitación para baristas.	2	40	3	60.00	25 - 39	Cooperativa familiar; licenciaturas en contaduría, arquitectura, psicología, derecho, y carrera técnica en electricidad.	2010	0	-	2010
15 Los Mosquitos Bicitaxis	transporte de personas y mercancías en el centro histórico de la Ciudad de México	6	26.087	17	73.91	20 - 63	trabajadores de bici-taxi, oficios: mecánica automotriz, industrial, carpintería, plomería. Algunos con preparatoria y otros con primaria.	2010	21	91.30	2006

	Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
16	Médicos y terapeutas en medicina complementaria	tratamientos, venta de productos herbolarios, homeopáticos, servicios gineco obstétricos, atención psicológica.	2	40	3	60.00	50 - 60	médicos y/o terapeutas	2000	0	-	0
17	Medios Comunes	diseño de identidad gráfica, diseño editorial, diseño web e ilustración	0	0	2	100.00	33	diseñadores gráficos	no tienen	2	100.00	2010
18	Mujeres en movimiento Ollintzin	producción y comercialización de productos del ramo textil.	6	100	0	0.00	20 - 50	costureras.	2005	4	66.67	2011

	Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
19	Mujeres para hoy	producción de ropa y artículos en el rubro de maternidad y bebé principalmente.	6	100	0	0.00	38-70	Oficios: costureras y una técnica en comercio.	1987	6	100.00	1989-1992
20	Nulti, Pan Integral y Artesanías Mexicanas	elaboración de pan con características nutritivas, no comercial, sin conservadores, sin sustancias químicas.	3	60	2	40.00	22 - 57	Cooperativa familiar; todos son profesionistas, el más joven está terminando su carrera.	2010	0	-	0
21	Pahpaki Armonía Empresarial	Talleres organizacionales, de superación personal, responsabilidad social y arte.	6	66.667	3	33.33	28 - 41	Un socio tiene posgrado, 8 socios tienen licenciatura, 1 socio tiene bachillerato trunco.	2009	6	66.67	2012

	Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
22	Panamedica	Servicio médico general, servicio dental, nutrición, optometría, farmacia, talleres, etc.	1 2	70.588	5	29.41	24 - 39	5 socios tienen especialidad médica; 2 socios maestría y 10 socios Licenciatura;	2010	4	23.53	5
23	Plantarte Coyotl	Producción y comercialización de plantas aromáticas, medicinales y de ornato; talleres de educación ambiental; accesorios y servicios de jardinería, tierra fértil, pan casero, conservas de alimentos.	5	83.333	1	16.67	25 - 83	Cooperativa familiar: cinco mujeres jefas de familia: artesanas, productoras de plantas, ecotecnias y preparación de alimentos. Estudios de secundaria.	2011	0	-	0

Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
24 Quincunce	Consultoría ambiental, talleres y capacitación, conferencias. Producción de: productos lácteos de cabra, miel orgánica, mobiliario y utilitarios UNTI'K (productos relacionados a la biodiversidad mexicana de aves)	5	62.5	3	37.50	29 - 37	4 socios tienen posgrado, 3 socios tienen licenciaturas y un socio es artesano	2010	0	-	0

Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
25 SCAAS	Asesorías para la formación de proyectos productivos, consultoría y capacitación para micro, pequeñas y medianas empresas del sector social.	3	33.333	6	66.67	40 - 67	1 socio tiene doctorado, 2 maestría, 6 licenciatura	1990	2	22.22	1990 y 2008 respectivamente

	Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
26	Tepepan	Comercialización de pescado y marisco	10	21.739	36	78.26	50 - 58	Algunos tienen carrera profesional; la mayoría tienen oficios como: mantenimiento, refrigeración.	1990	19	41.30	15
27	Tu Museo	Difusión cultural, científica y tecnológica con la ayuda de un teatro de inmersión (domo).	3	50	3	50.00	42 - 51	Coop. familiar. Un doctorando, una maestría y el resto tienen licenciaturas en: pedagogía, biología, sociología, psicología social.	2007	2	33.33	2007

Nombre	Actividad	M	% de M	H	% de H	Edad de los socios	Perfil de socios	Año de constitución de la Cooperativa	Socios cuya principal fuente de ingreso es la cooperativa	% de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa	Año en que la coop se vuelve su principal fuente de ingresos
28 Tukali	Cooperativa de consumo así como ahorro y préstamo. Actualmente tienen a la venta más de 100 productos.	10	66.667	5	33.33	21 - 67	7 socios tienen licenciatura y el resto preparatoria.	2012	2	13.33	2007
29 Tzikbal	galería de arte, Café, espacio abierto, investigación, innovación social, medio ambiente, cultura, activismo inteligente, Talleres, cursos y eventos.	5	55.556	4	44.44	25 - 30	Licenciaturas en psicología, diseño, antropología.	2011	0	-	0

ANEXO 2. BALANCE SOCIAL COOPERATIVO ARGENTINO

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA PARA LOS ASOCIADOS

Denominación de la Cooperativa:

Ejercicio anual N°: finalizado el/..../....

Lugar

Fecha/..../....

Señor Asociado: Por favor responda a las siguientes preguntas marcando con una cruz *sólo una de las alternativas* indicadas como posibles respuestas, e indique sugerencias y propuestas.

PREGUNTA 1: Al momento de asociarse a la cooperativa, ¿qué grado de conocimiento tenía sobre los derechos y obligaciones que ello implica? (*)

(*) Responder sólo si se asoció a la cooperativa entre el/..../.... (fecha de inicio de ejercicio) y el/..../.... (fecha de cierre del ejercicio).

Muy bueno ...

Bueno

Regular.....

Malo

No sabe

PREGUNTA 2: ¿Cómo califica su conocimiento sobre los derechos y obligaciones que tiene como asociado? (*)

(*) Responder sólo si se asoció a la cooperativa con anterioridad al/..../....

(fecha de inicio de ejercicio).

Muy bueno ...

Bueno

Regular.....

Malo

No sabe

PREGUNTA 3: ¿Qué importancia le asigna a la emisión del voto en una Asamblea?

Muy importante ...

Importante

Poco Importante ..

Nada importante .

No sabe.....

PREGUNTA 4: ¿Qué opinión le merece la información que recibió en el ejercicio para participar en las asambleas, en cuanto a cantidad, calidad y momento de recepción de la misma?

Muy buena ...

Buena

Regular

Mala

No sabe

PREGUNTA 5: ¿Qué opinión le merece la información que recibió en el ejercicio sobre la gestión del Consejo de Administración con referencia a temas tratados, decisiones, etc., en cuanto a cantidad, calidad y momento en que la recibió?

Muy buena ...

Buena

Regular

Mala

No sabe

PREGUNTA 6: ¿Cuál es el canal más frecuente a través del cual recibió información sobre la marcha de la cooperativa durante el ejercicio?

Formales de la cooperativa

(Cintas grabadas, anuncios, memos, etc.)

Informales en la cooperativa

(Comentarios de asociados, etc.)

Externos a la cooperativa

(Avisos en diarios, comentarios de personas no asociadas, etc.)

No recibe información

No sabe

PREGUNTA 7: ¿Qué opinión le merece el interés otorgado por la cooperativa en el ejercicio a las cuotas sociales? (*)

(*) Compararlo con el interés anual que pagan los bancos de México, para depósitos a plazo fijo a 360 días.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

No sabe

PREGUNTA 8: ¿Qué opinión le merece el interés otorgado por la cooperativa en el ejercicio a los préstamos de asociados? (*)

(*) Compararlo con el interés anual que pagan los bancos de México para depósitos a plazo fijo a 360 días.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

No sabe

PREGUNTA 9: ¿Qué opinión le merece el servicio que le brindó la cooperativa comparándolo con otros similares ofrecidos en el mercado? (*)

(*) En el caso de las cooperativas de trabajo, en las que el servicio prestado por la cooperativa es el trabajo mismo, reemplazar por las preguntas 2 y 3 del cuestionario para los trabajadores.

Muy bueno ...

Bueno.....

Regular

Malo

No sabe

PREGUNTA 10: ¿Qué opinión le merecen los servicios sociales (*) que le brindó la cooperativa en forma directa o a través de terceros, durante el ejercicio?

(*) Los servicios sociales comprenden prestaciones tales como: alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte, etc.

Muy buenos .

Buenos

Regulares

Malos

No sabe

PREGUNTA 11: Los acuerdos suscritos con otras organizaciones ¿condicionan la autonomía e independencia de la cooperativa?(*)

(*) Es posible desagregar por acuerdos y/o tipos societarios.

Mucho

Algo.....

Poco

Nada

No sabe

PREGUNTA 12: ¿Qué opinión le merece la actividad educativa (*) realizada por la cooperativa para los asociados durante el ejercicio?

(*) Incluye actividades de educación, capacitación e información directamente desarrolladas por la cooperativa, que pueden desagregarse en: Instrucción formal, educación cooperativa, capacitación técnica y actividades culturales, deportivas, etc.

Muy buena ...

Buena

Regular

Mala

No sabe

PREGUNTA 13: ¿Qué opinión le merecen los servicios ofrecidos a la cooperativa durante el ejercicio por las federaciones o confederaciones a las que está adherida?

Muy buenos .

Buenos

Regulares

Malos.....

No sabe

PREGUNTA 14: ¿Qué opinión le merece la contribución que realizó la cooperativa para el desarrollo de su comunidad(*) en el ejercicio?

(*) Incluye tanto el aspecto socio-cultural (artes, deportes, salud, creación de empleos, etc.) como natural (contaminación ambiental, preservación de recursos naturales, etc.)

Muy buena

Buena.....

Regular.....

Mala

No sabe

Sugerencias y Propuestas:.....

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES NO ASOCIADOS A COOPERATIVAS DE TRABAJO

Ejercicio anual N°: finalizado el .../.../.... LugarFecha .../.../....

Señor Trabajador: Por favor responda a las siguientes preguntas marcando con una cruz *sólo una de las alternativas* indicadas como posibles respuestas, e indique sugerencias y propuestas.

PREGUNTA 1: ¿Qué opinión le merecen los servicios sociales (*) que le brindó la cooperativa en forma directa o a través de terceros, durante el ejercicio?

(*) Los servicios sociales comprenden prestaciones tales como: alimentación, salud, seguros, guarderías, transporte, etc.

Muy buenos .

Buenos

Regulares

Malos

No sabe

PREGUNTA 2: ¿Qué opinión le merece la remuneración de su trabajo en la cooperativa si la compara con otras similares en el mercado?

Muy buena ...

Buena.....

Regular

Mala

No sabe

PREGUNTA 3: ¿Qué opinión le merecen las condiciones en que desempeñó su trabajo en la cooperativa durante el ejercicio?

	Clima laboral	Seguridad e higiene
Muy buenas		
Buenas		
Regulares		
Malas		
No sabe		

PREGUNTA 4: ¿Qué opinión le merece la actividad educativa realizada por la cooperativa para los trabajadores durante el ejercicio?

	Instrucción formal	Educación cooperativa	Capacitación técnica	Actividades culturales	Actividades deportivas
Muy buena					
Buena					
Regular					
Mala					
No sabe					

PREGUNTA 5: Como trabajador, ¿qué grado de conocimiento tiene de las características que identifican a la empresa cooperativa?

Muy bueno ...

Bueno.....

Regular

Malo

No sabe

Sugerencias y Propuestas:

.....

ANEXO 4 CUESTIONARIO DE FACTORES DE ÉXITO COMPETITIVO (ELABORACIÓN PROPIA)

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.				
Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
Gestión financiera	planificación a corto y mediano plazo	¿En su cooperativa se lleva a cabo la planeación de corto plazo (12 meses)?	sí	no
		¿En su cooperativa se lleva a cabo la planeación de mediano plazo (2 a 6 años)	sí	no
	contabilidad de costos	¿Utilizan el sistema de contabilidad de costos para establecer precios de sus productos y/o servicios?	sí	no
	atención a entidades de crédito	¿Su cooperativa lleva un estricto control de su situación frente a las entidades de crédito?	sí	no
	presupuestos anuales	¿En su cooperativa se desarrollan presupuestos anuales?	sí	no
	análisis de la situación económico-financiera	¿Se realiza anualmente un análisis formal de la situación económico-financiera de su cooperativa?	sí	no
Inversiones relativas a calidad	inversiones en capacitación para la calidad	¿Su cooperativa realiza inversión en capacitación para la calidad?	sí	no
	inversiones en materia prima de calidad	¿Su cooperativa privilegia el precio o la calidad de la materia prima que utiliza?	Precio	Calidad

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta		
	inversiones para la obtención de certificados de calidad de la familia de las normas ISO (9000 o 9001)	¿su cooperativa ha invertido recursos para la obtención de algún certificado de calidad de la familia ISO?	sí		no
Volumen de negocio	Inversión inicial	¿Cuál fue el monto de la inversión inicial para arrancar el negocio?			
	Inversión actual	¿Cuál es la inversión total actual del negocio?			
	Personal especializado en temas financieros	¿Cuenta la cooperativa con algún socio especializado en temas financieros o cuenta con personal interno o externo que apoye en el tema financiero?	sí		no
	Capital social ajeno a los socios	¿El capital social de la cooperativa está conformado por aportaciones ajenas a las de los socios?	sí		No
Fuentes de financiamiento	origen de recursos financieros	¿Cuál es el origen de los recursos financieros de su cooperativa?	a) propios	b) bancos	c) otras cooperativas

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta		
	Cobertura del activo fijo: (recursos propios/activo fijo)*100	¿Cuál es la cobertura del activo fijo? : (recursos propios / activo fijo)*100			
	Eficiencia productiva o eficiencia en el uso de los recursos	¿Considera que su cooperativa utiliza eficientemente los recursos?	Sí	no	
Tamaño de la cooperativa	a) número de socios fundadores	¿Cuántos socios fundadores constituyeron su cooperativa?			
	b) número de socios actuales	¿Cuántos socios tiene actualmente su cooperativa?			
	c) número de empleados iniciales	¿Con cuántos empleados inició actividades su cooperativa?			
	d) número de empleados actuales	¿Con cuántos empleados cuenta actualmente su cooperativa?			
Lealtad de los clientes	a) clientes satisfechos	¿Considera que sus clientes siempre quedan satisfechos con su producto y/o servicio?	sí	no	
	b) clientes leales	¿Qué porcentaje de sus nuevos clientes se convierten en clientes leales?	30%	60%	90%

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
	c) mecanismos de presentación de quejas	¿Cuenta su cooperativa con mecanismos de presentación de quejas?	sí	No
	d) Solución de quejas	¿Cuenta su cooperativa con mecanismos bien establecidos de solución de quejas de los clientes?	Sí	No
	e) seguimiento de quejas	¿Cuenta su cooperativa con un sistema establecido de seguimiento de quejas por parte de los clientes?	sí	No
	f) Recompensas para los clientes leales	¿Cuenta su cooperativa con planes de incentivos o premios para sus clientes leales?	sí	no
Localización	a) Cercanía con los proveedores (materia prima)	¿Considera que su cooperativa se encuentra cercana a sus proveedores?	Sí	no
	b) cercanía a los consumidores	¿considera que su cooperativa se encuentra cerca de sus clientes?	Sí	No
	c) cercanía con su red de trabajo	¿Considera que su cooperativa se encuentra cerca de su red de trabajo?	Sí	No

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
	d) Nivel de actividad económica de la zona	¿Considera que el nivel de actividad económica de la zona le beneficia a la cooperativa?	sí	No
	e) Acceso a infraestructura necesaria	¿Considera que la localización de su cooperativa cuenta con acceso a la infraestructura necesaria?	sí	No
Uso de tecnología	a) inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales	¿Qué porcentaje de su gasto anual fue destinado a la inversión en tecnología?		
		¿Qué porcentaje de los gastos totales anuales son destinados a la inversión en tecnología?		
	b) utilización de tecnología en los procesos de innovación	¿El uso de tecnología es un factor determinante los procesos de innovación?	sí	no
Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación	a) Contacto entre los socios a través de herramientas tecnológicas	¿Para cuáles de las siguientes actividades utilizan herramientas tecnológicas en su cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación entre áreas •Seguimiento del ciclo de producción •Area de diseño •Planeación de 	

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
			producción •Control de inventarios •Gestión de mantenimiento de maquinaria y equipo •Reportes del personal •Control de calidad •Contabilidad •nómina	
	b) contacto con los clientes a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación	¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas utilizan los socios de su cooperativa para estar en contacto con sus clientes?	•Gestión de pedidos •Facturación •Control de clientes •Historial de pedidos •Información sobre productos disponibles •Localización de	

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
			clientes potenciales	
	c) contacto con los proveedores a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación	¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas y de comunicación utilizan en su cooperativa para estar en contacto con los proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de pedidos • Facturación • Control de proveedores • Historial de pedidos • Información sobre productos disponibles • Localización de nuevos proveedores 	
	d) Contacto con el sector financiero a través de tecnologías de la información y comunicación	¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza su cooperativa para estar en contacto con el sector financiero?	<ul style="list-style-type: none"> • Postulación a créditos • Transferencias • Manejo de capital 	

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
	e) Contacto con el sector gobierno	¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza su cooperativa para estar en contacto con el sector gobierno?	<ul style="list-style-type: none"> •Ventanilla única •Programas de apoyo •Asesorías •Regulaciones sobre el sector •Impuestos •Información sobre trámites 	
Mercadeo	Conocimiento del segmento de mercado suministrado por la cooperativa	¿su cooperativa ha realizado o cuenta con estudios de mercado sobre el sector al que se dedica?	Sí	no
	Adaptación de productos a las necesidades específicas de sus clientes (trajes hechos a la medida)	¿su cooperativa suele adaptar sus productos y/o servicios a las necesidades específicas de sus clientes?	sí	no

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
	Inversión en la creación de imagen de marca	¿En cuáles de las siguientes actividades invierte recursos su cooperativa?	Encuestas o consultas a clientes – Estudios de mercado – Informes anuales de la compañía – Presentaciones de resultados – Rankings y monitores de diferentes variables que pueden afectar a la imagen de la empresa	
	Competitividad de sus precios con respecto a la competencia directa	¿Sus precios son competitivos con respecto a los precios de su competencia directa?	sí	no
	Canales de distribución adecuados para la venta de sus bienes y servicios	¿Considera que cuenta con canales de distribución adecuados para la venta de sus productos y/o servicios?	sí	No

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
Innovación	a) realización de investigación sobre sus productos	¿antes de sacar a la venta un producto y/o servicio, su cooperativa lleva a cabo una investigación de mercado?	sí	no
	b) desarrollo de nuevos productos	¿Su cooperativa ha desarrollado nuevos productos en los últimos dos años?	sí	no
	c) Gestión del conocimiento	¿Cuáles de las siguientes actividades se llevan a cabo en su cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> •trabajo en equipo •empoderamiento •captura de conocimiento •almacenamiento de conocimiento •compartir conocimiento 	
	d) Registros de patentes	¿Su cooperativa cuenta con registro de patentes? ¿De qué año data el último?	Sí Año:	No

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
Recursos humanos	a) correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades	¿Los socios tienen responsabilidades que concuerdan con sus habilidades?	Sí	no
	b) métodos adecuados para incorporación de nuevos socios y empleados	¿Cuenta su cooperativa con algún protocolo de incorporación de nuevos socios?	Sí	no
		Cuándo la cooperativa requiere un nuevo socio o empleado, ¿solicitan cierto perfil o que tenga ciertas habilidades?	Sí	no
	c) políticas retributivas claras y funcionales	¿Su cooperativa cuenta con un sistema claro de retribución para los socios?	Sí	no
	d) planes educativos para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia	¿Su cooperativa cuenta con planes de capacitación para los socios que ayuden a afrontar sus nuevas responsabilidades?	Sí	no
		¿Su cooperativa cuenta con planes de capacitación para que los socios puedan afrontar adecuadamente la creciente competencia en el mercado?	Sí	no
	f) Planes de sucesión	¿Cuenta su cooperativa con un plan de sucesión o remplazo en el liderazgo y/o administración?	Sí	no

Dimensiones (factores de éxito competitivo), indicadores y cuestionario para aplicación en las cooperativas del D.F.

Dimensiones	Nuevos Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta	
Capacidades Directivas	a) Adaptabilidad a nuevas situaciones	¿Los directivos de su cooperativa se adaptan fácilmente a nuevas situaciones?	Sí	no
	b) Facilidad de los directivos para manejar y compartir información	¿Tienen los directivos de su cooperativa facilidad para manejar y compartir información con el resto de los socios?	Sí	no
	c) Creatividad de los directivos	¿Considera que los directivos de su cooperativa son creativos?	Sí	no
	d) Nivel educativo de los directivos	¿Cuál es el nivel educativo con el que cuentan los directivos de su cooperativa?		
	e) Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)	¿Los directivos de su cooperativa tienen facilidad para realizar gestiones y responder a cambios en el ambiente externo a la cooperativa?	Sí	No