

# FACTORES QUE EXPLICAN EL DESEMPEÑO COMPETITIVO DE LAS MICROCOOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO\*

FACTORS THAT EXPLAIN THE COMPETITIVE PERFORMANCE  
OF MICRO-COOPERATIVES IN MEXICO CITY

FATORES QUE EXPLICAM O DESEMPENHO COMPETITIVO  
DAS MICROCOOPERATIVAS DA CIDADE DO MÉXICO

FACTEURS EXPLIQUANT LA COMPETITIVITE DES MICRO-  
COOPERATIVES DE LA VILLE DE MEXICO

LUCÍA SÁNCHEZ TORRES†  
MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA‡  
ELSA CHOY ZEVALLOS§

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue determinar cuáles son los factores de desempeño competitivo de las microcooperativas de producción de la Ciudad de México. Con base en la revisión de la literatura se construyó un cuestionario para identificar los factores de desempeño competitivo en cooperativas exitosas. Se aplicó el método de caso múltiple con la finalidad de hacer un estudio en profundidad. Los principales hallazgos

\* Artículo de investigación que emana del Proyecto de Investigación "Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana" patrocinado por la ALAFEC (Asociación Latinoamérica de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración).

† Maestra en Administración; presidenta del Consejo de vigilancia de la Cooperativa Fotosíntesis. [lucia@fotosintesiscoop.mx](mailto:lucia@fotosintesiscoop.mx)

‡ Doctora en Administración; profesora titular de la Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración. División de Investigación. Responsable del Proyecto de Investigación. [maluisasaavedra@yahoo.com](mailto:maluisasaavedra@yahoo.com)

§ Doctora en Ciencias Contables y Empresariales; directora de la Escuela Profesional de Gestión Tributaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [echoyz@unmsm.edu.pe](mailto:echoyz@unmsm.edu.pe)

permiten determinar que los factores sobresalientes de desempeño competitivo en las microcooperativas de producción son: la calidad, el capital intelectual, clientes satisfechos, la tecnología, competitividad en precios y cercanía con su red de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:**

cooperativismo, economía social, microempresas.

**CLASIFICACIÓN JEL:**

L25, P13.

**ABSTRACT**

The objective of this work was to determine which are the competitive performance factors of the production micro cooperatives of Mexico City. Based on the literature review, a questionnaire was constructed to identify competitive performance factors in successful cooperatives. The multiple case method was applied in order to carry out an in-depth study. The main findings allow to determine that the main competitive performance factors in production micro cooperatives are: quality, intellectual capital, satisfied customers, technology, price competitiveness and proximity to their work network.

**Keywords:** micro cooperatives, social economy.

**JEL classification:** L25, P13.

**RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi determinar quais são os fatores de desempenho competitivo das microcooperativas de produção da Cidade do México. Com base na revisão da literatura foi construído um questionário para identificar os fatores de desempenho competitivo em cooperativas de sucesso. Aplicou-se o método de caso múltiplo a fim de fazer um estudo em profundidade. Os principais achados permitem determinar que os fatores salientes de desempenho competitivo nas microcooperativas de produção são: a qualidade, o capital intelectual, clientes satisfeitos, a tecnologia, competitividade em preços e proximidade com sua rede de trabalho.

**Palavras-chave:** cooperativismo, economía social, microempresas.

**Clasificación JEL:** L25, P13.

## RESUME

L'objectif de ce travail était de déterminer quels sont les facteurs de performance compétitive des micro-coopératives de production de Mexico. Sur la base de l'analyse documentaire, un questionnaire a été élaboré afin d'identifier les facteurs de performance compétitive des coopératives qui réussissent. La méthode des cas multiples a été appliquée afin de réaliser une étude approfondie. Les principales conclusions ont été que les facteurs de performance concurrentielle exceptionnels des micro-coopératives de production sont: la qualité, le capital intellectuel, la satisfaction des clients, la technologie, la compétitivité des prix et la proximité de leur réseau.

**Mots clés:** cooperativisme, économie sociale, microentreprises.

**Classification JEL:** L25, P13.

## INTRODUCCIÓN

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. Dadas las continuas crisis económicas y el creciente desempleo en México, resulta pertinente desarrollar estudios que brinden información relevante sobre los factores de desempeño de las cooperativas de la Ciudad de México.

Las principales fuentes de empleo en México son las microempresas, negocios que tienen menos de 10 trabajadores y que generan 38.9% del empleo en el país, además proveen empleo a la mayor parte de los mexicanos. Las microempresas representan 94.3% del total de empresas y aportan 9.8% del Producto Interno Bruto<sup>1</sup> (INEGI, 2014). Dentro de este rubro de la economía también se encuentran las cooperativas, antes que a pesar de su importancia social han sido escasamente estudiadas en el contexto mexicano; los pocos estudios sobre cooperativas han abordado temas como el sistema contable (Arzate, 1998), el compromiso organizacional (Castro, 2012), descripción del cooperativismo en México (CESOP, 2016), el cooperativismo como enfoque estratégico (López, 2011), análisis del panorama asociativo (Rojas, 2006), ventaja cooperativa (Urbiola, 2010), cooperativas de ahorro y préstamo (2007);

---

<sup>1</sup> Las pequeñas empresas generan 18.5% del empleo nacional, las medianas empresas 16.6% y las grandes empresas alrededor de 26% (INEGI, 2014).

a nivel de Latinoamérica existen estudios acerca de la medición del desempeño financiero (Altamirano *et al.*, 2018; Castaño, Gallego y Echavarría, 2016; Amaguaña, 2016; Da Silva *et al.*, 2017; Carrillo, 2019), sobre innovación y gestión del conocimiento (Dávila, 2004; Escobar, Velandia y Navarro, 2017); acerca de los factores críticos de éxito y fracaso (Escobar, Navarro y Rodríguez, 2011; Vinasco, 2011; Morales, 2014; Martínez, 2014; Espitia, González y Oquendo, 2016); cultura organizacional (Carrillo, 2019); liderazgo y desempeño (Galarza, 2019); sin embargo, no se encontraron estudios que abordaran un tópico tan importante como la identificación de los factores del desempeño competitivo en este sector, los cuales una vez descritos podrían servir de base para la generación de estrategias en este sector.

Así pues, el objetivo de esta investigación consiste en la identificación de los principales factores de desempeño de las microcooperativas por considerarlas una fuente potencial de desarrollo económico y social para la Ciudad de México y para el país. Este trabajo consta de tres apartados: en primer lugar se presenta el marco teórico, en el cual se desarrolla una breve introducción acerca de las cooperativas para posteriormente presentar el tema de economía social y cooperativismo, así como los estudios antecedentes referentes a las cooperativas de la Ciudad de México; otro aspecto importante que se aborda en el desarrollo teórico es el tema de los factores de desempeño social cooperativista y los factores de desempeño competitivo cooperativista. En la parte dos se presenta la metodología seguida para el desarrollo, la cual se encuentra conformada por la pregunta de investigación, los objetivos y las dimensiones e indicadores utilizados en el cuestionario. En la tercera y última parte se desarrolla la investigación, que inicia con la descripción de la muestra para posteriormente presentar los estudios de caso, terminando con las recomendaciones y conclusiones de este trabajo.

## 1. MARCO TEÓRICO

Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se unen para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común<sup>2</sup>; enfrentan, al igual que las empresas, un entorno sumamente competitivo, pero sus características organizacionales, sus objetivos y sus valores son diferentes. En 2005 la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la Cámara Federal de Diputados de México calculó que había 13.316 cooperativas registradas en el país y que el número de socios se podía estimar en poco más de 3.000.000 (Rojas, 2006). Si la generación de empleo de las microcooperativas fuera equiparable a la generación de empleo de las microempresas, se podría pensar que 45.6% de los socios cooperativistas del país se encuentran dentro de microcooperativas; es decir, 1.368.000 cooperativistas pertenecerían y trabajarían en una microcooperativa, de allí su importancia económica y social. En 2016 se efectuó un estudio más completo, en el que se pudo determinar que existen 4.210.830 cooperativas agrícolas, las cuales aportan 3.3% al Producto Interno Bruto; por otra parte, se encontró que las cooperativas de ahorro y crédito son 146 y cuentan con más de 5 millones de socios (CESOP, 2016).

Las cooperativas, a diferencia de las empresas que tienen fines de lucro, tienen como objetivo

---

2 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, autoresponsabilidad, 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 y Saz Gil, 2008).

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 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.

Urbiola (2010) señala que, en el contexto de la globalización, las cooperativas pueden ser de muy baja competitividad debido, por una parte, al alto nivel de incertidumbre con que 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.

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 (Urbiola, 2010):

- Escasa prospectiva de mercado.
- Enfoque solo de corto plazo.
- Escasa inteligencia de mercado.
- Falta de conocimiento y explotación de sus habilidades centrales.
- Habilidad para insertarse en redes colaborativas que les permitan crear cadenas productivas.
- Innovación.

Es necesario que las cooperativas utilicen el enfoque de gestión estratégica a largo plazo para que puedan lidiar con la incertidumbre del entorno complejo, que ya ha sido probado con éxito competitivo 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, 2010). Por otra parte, Castaño, Gallego, Echavarría y

Marín (2016) refieren que las cooperativas, aun cuando son parte de un sistema o un sector solidario de la economía social, también son evaluadas por su desempeño, considerando, entre otros, los aspectos financieros dentro de su estructura como cualquier empresa del sector real, constituyéndose así en un elemento fundamental para la toma de decisiones.

## 1.1 ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO

### 1.1.1 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 (Noya, 2009), 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 (OECD, Noya y Clarence, 2007):

- 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

***... 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; b) entendiendo mejor la complejidad motivacional de los actores económicos.***

diversas formas organizacionales y legales. 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 (Noya y Clarence, 2007), promovida por la Conferencia europea permanente de cooperativas, mutuales, asociaciones y fundaciones, 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.<sup>3</sup>. El conjunto de la economía social en Europa ha creado

---

3 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.

(...) más de 11 millones de empleos directos, lo que supone 6% del empleo total de la Unión Europea. En el caso de España, de un total de 872.214 personas trabajando en la Economía Social española, 56% se desempeñaban en cooperativas, representando estas últimas 3.02% del empleo total remunerado en España. (Clemente, Díaz y Marcuello, 2009)

En la visión de Muhammad Yunus, el creador del Banco Grameen, en una empresa social el inversionista busca ayudar a otros sin ninguna ganancia financiera para sí mismo. La empresa social es un negocio porque tiene que ser autosostenible, 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 describirse 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, sino 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 (Yunus, 2010).

Así pues, 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; 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, por lo que podrían ser preferidas 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).

### 1.1.2 Cooperativismo

Para Molina (2003, citado en Urbiola, 2010), 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 y participación en la solución de los problemas de su comunidad y de su país.

Así, se puede definir 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.

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, 2019).

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 estos son un medio para generar bienestar, proyección y estabilidad y no el fin último de la gestión y la participación (Urbiola, 2010).

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 ejercen su actividad, facilitan la educación y formación de socios y trabajadores, promueven la realización de actividades de carácter solidario con colectivos desfavorecidos, etc. 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 y Campos, 2010).

El modelo de gobierno cooperativo se basa en las siguientes premisas (Puentes, Velasco, y Vilar, 2009):

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.

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 (Noya, 2009).

## 1.2 LAS MICRO Y PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADOS

Algunos estudios sobre el cooperativismo analizan las cooperativas de ahorro y préstamo, otros centran su atención en las cooperativas de producción y servicios, como se verá a continuación.

Villegas (2007) encontró que las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo sí promueven el ahorro y el crédito popular. Con relación al cumplimiento de su función como intermediarios financieros, los hallazgos se presentan 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 estas.
- 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, muestran una mayor preferencia por los créditos que obtienen. En el caso de la Caja Popular Jesús Meza Sánchez, también ahorran.

Por su parte, López (2011) encontró que los factores considerados limitantes y causa de crisis para las PYME en México resultan elementos intrínsecos a su naturaleza, puesto que su aplicación forma parte de la filosofía cooperativista, representando incluso ventajas organizacionales, financieras y legales para las empresas. También plantea un enfoque estratégico que permite dirigir y ejecutar óptimamente los recursos con 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 PYME, 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 por considerar para sobrevivir mediante el crecimiento conjunto.

En su estudio, Castro (2012) 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. Por último, Arzate (1998) resalta que una de las causas principales que han motivado el bajo desarrollo cooperativo en México consiste en la escasa o poca educación cooperativa.

### 1.3 FACTORES DE DESEMPEÑO SOCIAL COOPERATIVISTA

En diferentes partes del mundo se han desarrollado herramientas para medir el 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 desempeño social tiene como base la llamada socio-economía desarrollada por Etzioni (2007), quien ofrece 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 (2007) 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-. La comunidad es para Etzioni (2007) 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. 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 y Lostao, 2000).

Otro enfoque es el del balance social (*Bilan Sociétal*), el cual es muy distinto al de las partes interesadas, pues se centra en indicadores asociados 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, y las esferas que abarca son (Spear, 2001):

- 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) Ambiente humano, social e institucional.
- 8) Ambiente bio-físico.
- 9) Resultados, valores, ética.

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 personal externo a la cooperativa para su realización.

Es así como 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 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 efectuaron una considerable cantidad 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. 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 programa con licencia (ACI-Internacional, 2001).

#### 1.4 FACTORES DE DESEMPEÑO COMPETITIVO COOPERATIVISTA

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; hoy 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<sup>4</sup>. Los recursos han sido clasificados de distintas maneras, según Barney (1991), estos son: recursos de capital físico, capital humano y capital organizacional. Grant (1994) distingue entre recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizativos; así también Itami (1991) plantea los recursos intangibles basados en la información. Sin embargo, 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).

En un análisis bibliográfico desarrollado por Montegut (2006) sobre el éxito competitivo de las empresas encontró dos efectos sobre la competitividad de las empresas, el efecto industria (dependiente del sector en 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 (2003) analizó 24 factores con el fin de determinar cuáles pueden considerarse ventajas

***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; hoy día se considera a los factores estratégicos internos como variables clave en el resultado empresarial.***

---

4 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.

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 empresas de éxito.

En el ámbito propiamente cooperativista existen estudios para determinar la importancia de ciertas variables como factores de la competitividad cooperativa. Así se tienen los siguientes:

Los hallazgos de Moyano e Hidalgo (2001) acerca de la variable "dimensión" de las sociedades oleícolas de España demuestran que esta variable mejora la eficiencia cooperativa y, por tanto, su competitividad. Aclaran 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.

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 agregado de las cooperativas, en 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 comparación con las sociedades mercantiles. Concluye que las sociedades cooperativas son más competitivas que las sociedades mercantiles debido al volumen de negocio y a que incurren en fuertes inversiones.

Por su parte, Bruque, Hernández, Vargas y Moyano (2002) analizan si las sociedades cooperativas obtienen un mayor éxito competitivo que sus homónimas no cooperativas; los resultados indican que las empresas cooperativas 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.

Ananiadis, Notta y Oustapassidis (2003) analizan la competitividad de un conjunto de 31 empresas del sector lácteo (tanto empresas mercantiles como sociedades cooperativas) durante un período de 9 años (1990 a 1998), concluyendo como factor principal que afecta a la competitividad la estructura financiera. Encontraron también que las sociedades mercantiles obtienen mayor rentabilidad y cuentan con una cuota de mercado más elevada que las cooperativas, lo que pone en desventaja competitiva a estas últimas. Establecieron también que los principales indicadores que afectan la competitividad de las cooperativas son la cuota de mercado, el grado de independencia financiera, la cobertura del inmovilizado (o activo fijo) y la eficiencia productiva. Con base en lo anterior, 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.

Así también, Montegut (2006) propone un modelo de análisis para encontrar los factores explicativos de la competitividad de las almazaras cooperativas, reúne 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. Las conclusiones 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 financiamiento 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

fuerza de ventaja competitiva para las almazaras cooperativas catalanas.

Respecto al conocimiento y de acuerdo con Vargas y Grávalos (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. De este modo se pueden lograr formas innovadoras de dar respuesta a las necesidades emergentes mediante el desarrollo de la capacidad dinámica de absorción del conocimiento. Una práctica innovadora es aquella experiencia que introduce temáticas o metodologías de forma creativa, original y/o novedosa.

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 (Marcuello y Saz, 2008).

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 con los hallazgos de Dávila (2004) los factores de éxito de las cooperativas de ahorro y crédito en el Valle de San José, Colombia, son la capacidad gerencial y empresarial desarrollada, el liderazgo, el esfuerzo sostenido, los buenos resultados económicos y los servicios oportunos y efectivos que condicionan la lealtad de los clientes.

En México, Aragón y Rubio (2005) analizaron los factores que afectan la competitividad de un conjunto de pequeñas y medianas empresas en Veracruz. Los 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.

Moyano, Puig y Bruque (2008) encontraron que los elementos en que se basa la competitividad de las cooperativas en Valencia tienen relación con los factores internos de las mismas, y la participación de los socios en los resultados junto a la flexibilidad para atender los requerimientos de los clientes es el determinante principal de competitividad de las cooperativas estudiadas.

Escobar, Navarro y Rodríguez (2011) verificaron que los factores de éxito en las cooperativas de Venezuela son: la contratación por parte del Estado, las políticas de Estado, la calidad del producto o servicio, las tecnologías de información y comunicación, la gestión empresarial, el desarrollo de productos a través de I&D, la gestión de recursos humanos, las capacidades directivas y el marketing empresarial.

Vinasco (2011) refiere que la adhesión a los principios cooperativos determina el éxito, pues se comprobó que durante períodos de crisis estos principios influyen en la capacidad de innovación y en el compromiso de los socios hacia soluciones tomadas en consenso, obteniendo resultados favorables.

Morales (2014) estudió los factores de éxito en la gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito de Cali, Colombia, considerando fundamentales el gobierno corporativo, el apego a la normatividad, la experiencia en el sector, la educación solidaria y empresarial, la regulación y el control, el sistema de control de riesgos, los indicadores económicos y de gestión, la actualización y la retroalimentación permanente.

Los hallazgos de Madero (2014) acerca de los factores que influyen en el desempeño de las

***... 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 planeación 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.***

cooperativas vitivinícolas de Castilla La Mancha, determinando que las variables dimensión e intensidad tecnológica se relacionan positivamente con el desempeño, no así con la rentabilidad, explicando esto último por la dimensión, es decir, cuanto más pequeña es la cooperativa, mayores dificultades se tienen para implementar procesos tecnológicos debido a la falta de capacidades humanas y financieras. Así también, refieren que la segmentación de mercado tiene un impacto positivo en el desempeño en períodos de bonanza económica, no así en períodos de crisis. Por otra parte, encontraron un efecto positivo en el desempeño de las cooperativas en referencia a la participación en programas de fomento y apoyo cooperativo por parte de las entidades públicas.

Por su parte, Martínez (2014) encontró que la gestión y administración y el financiamiento son factores de éxito en las cooperativas agrarias de Zulia. En lo que se refiere a la adopción de principios cooperativos y el éxito, los hallazgos refieren que existe relación con los principios: gestión democrática; participación económica igualitaria; educación, entrenamiento y formación de los asociados; cooperación entre cooperativas con otras organizaciones de la economía social y comunidades.

En referencia a la capacidad de gestión como factor que impulsa el éxito competitivo en cooperativas agrarias en España, Campos y Sanchis (2015) encontraron que estas cooperativas dependen de la capacidad de gestión, puesto que desarrollan una labor social importante dirigida a colectivos (pequeños agricultores) con un escaso poder de negociación frente a sus distribuidores, por lo que es necesario que estas organizaciones sobrevivan mediante la realización de una determinada actividad económica rentable que le permita ser competitiva.

Espitia, González y Oquendo (2016) analizaron los factores de éxito de las cooperativas bogotanas, encontrando que en referencia al

aspecto social un importante factor de éxito es la asociatividad como consecuencia de la solidaridad y colaboración que caracteriza a las cooperativas; también destaca la implementación del Balance Social; en cuanto al aspecto administrativo encontraron que el gobierno corporativo es un factor relevante para el éxito; en lo que respecta a la gestión financiera los factores de éxito encontrados se relacionan con la rentabilidad y el control de cartera.

Escobar, Velandia y Navarro (2017) encontraron en cooperativas de ahorro y crédito la presencia de alineamientos que impulsan la creación, identificación, adquisición, clasificación, almacenamiento, aplicación, actualización y transferencia del conocimiento; sin embargo, no existe relación significativa entre estos procesos y el desarrollo de estrategias para la determinación de los factores clave de éxito; es decir, no existe evidencia empírica que soporte los fundamentos teóricos relacionados con la influencia de la administración de los activos intangibles, con respecto al desarrollo de competencias distintivas que proporcionen ventajas competitivas a las cooperativas.

Lajara y Server (2017) a través de una consulta de expertos usando el método Delphi, determinaron que los factores que inciden en el éxito y competitividad de las cooperativas agroalimentarias españolas son la orientación al mercado y la innovación.

Así también, Meliá y Lajara (2017) encontraron que los factores de competitividad de las cooperativas agrarias valencianas son la orientación al mercado como una estrategia diferenciadora donde se distinguen por tomar como referencia al mercado, no solo al socio, cliente interno; otro factor es la cooperación empresarial, la cual se ha convertido en nueva forma de competir en el mercado, que contribuye a afrontar sus problemas, contrarrestando la influencia de las grandes multinacionales del sector, dotándola de dimensión, manteniendo su independencia jurídica, su identidad y autonomía.

Con base en la revisión anterior se identificaron 13 factores de éxito competitivo, los cuales se conceptualizan a continuación:

**Gestión financiera y recursos financieros.** Según Grant (1994), Álvarez (2003) y 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 planeación 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. También Castaño *et al.* (2016) refieren que las cooperativas al pertenecer a un sector solidario destacan la importancia del beneficio colectivo, incluso por encima de la rentabilidad financiera, pues para estas el objetivo imprescindible es alcanzar el bienestar de sus asociados. En este sentido, Vargas y García (2003) refieren que una cooperativa con resultados financieros modestos puede haber satisfecho e incluso excedido los objetivos de los socios y, por tanto, podría considerarse exitosa desde esta perspectiva.

Sin embargo, Da Silva, Leite, Guse y Gollo (2017) destacan que el aumento del rendimiento financiero y económico proporciona un aumento en la disponibilidad de recursos dentro de las cooperativas, promoviendo el crecimiento y aumentando la capacidad de proporcionar beneficios a los asociados.

**Calidad.** Galdeano (2002) refiere que la calidad incide en el valor agregado de las cooperativas, puesto que permite diferenciar el producto, creando una ventaja competitiva. Por su parte, Escobar, Navarro y Rodríguez (2011) encontraron que la calidad es un factor de éxito en las cooperativas.

**Volumen de negocio.** Espinosa (1998) determinó que el volumen de negocio incide en la competitividad, esto se debe a que el

volumen permite contar con mayor capacidad de negociación.

**Fuentes de financiamiento.** Montegut (2006) confirma que el acceso a fuentes de financiamiento es un factor que explica la competitividad de las cooperativas. Por su parte, Álvarez (2003) y Aragón y Rubio (2005) refieren la conveniencia del uso de fuentes propias de financiamiento.

**Lealtad de los clientes.** Bruque *et al.* (2002); Dávila (2004) y Moyano Puig y Bruque (2008) encuentran un importante factor de éxito competitivo en la lealtad de los clientes, la cual se consigue brindándoles servicios oportunos y efectivos, adecuados a sus necesidades, tal como lo han señalado también Treacy y Wiersema (1995).

**Dimensión.** Moyano e Hidalgo (2001) y Montegut (2006) señalan 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 costos 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. 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. Por otra parte, Meliá y Lajara (2017) refieren que la cooperación empresarial puede resolver las desventajas de contar con menor dimensión a diferencia de los competidores.

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, 1992). Por otra parte, Vargas y García (2003) encontraron que cuanto mayor es el tamaño, mayor es la importancia que se le atribuye al crecimiento del volumen de negocio y generación de excedentes en la sociedad cooperativa; y cuando es más pequeña le prestan mucho menos importancia al excedente generado en cada ejercicio económico.

**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 (Grant, 1994). En el ámbito cooperativista, Amat (1991) indica que el ámbito en el que actúa una cooperativa influye en la probabilidad de tener éxito (como, por ejemplo, el estar situada en una ciudad capital).

**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). Por lo que el uso de recursos tecnológicos le permite desarrollar procesos de innovación para actualizar sus productos y el ajuste de su proceso productivo a las nuevas condiciones tecnológicas de cada momento, mejorando así su posición competitiva (Donrosoro *et al.* 2001; Aragón y Rubio, 2005; Fernández y Fernández, 1988).

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

**Uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.** Para Aragón y Rubio (2006), la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información propicia el éxito competitivo de la empresa. Así también, permite afrontar la incertidumbre del entorno y fomenta

la creatividad e innovación. Su implementación y uso facilita la planeación, 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 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 estos, como factores clave para alcanzar la competitividad y diferenciación (Montegut, 2006).

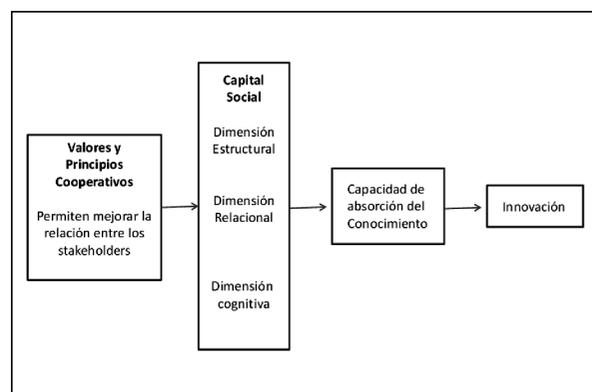
**Presencia en el mercado o capacidades de marketing.** La cuota de mercado es importante porque determina el poder de mercado de una empresa, lo que significa más concentración, menos competidores, mayores economías de escala y mayor beneficio marginal; para lograr esto las estrategias deben estar centradas en la satisfacción del cliente (Treacy y Wiersema, 1995; Montegut, 2006). En este sentido, Aragón y Rubio (2005) refieren que 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.

**Innovación.** 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. El proceso de innovación es complejo, pues, 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.

Marcuello y Saz (2008) sostienen 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 la capacidad de absorción del conocimiento por parte de la organización, como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 1.** El capital social y el conocimiento.



Fuente: Marcuello y Saz, 2008.

### **Dirección y gestión de recursos humanos.**

Aragón y Rubio (2005) señalan que el factor donde se observa una mayor coincidencia en la literatura como factor explicativo del éxito son los recursos humanos de la empresa. Refieren que diversos autores coinciden en que el éxito de las PYME viene de la mano de las personas y, por 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 suficientemente calificado para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia.

**Capacidades directivas.** Según Aragón y Rubio (2005), 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 manera positiva con la capacidad del directivo para efectuar 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. En esto último coinciden Amit y Schoemaker (1993) al señalar que son necesarias las habilidades para la mejor utilización de los recursos a través del proceso organizativo.

## 2. MÉTODO

Es una investigación con alcance descriptivo de corte transversal, se utilizó el método de caso múltiple con la finalidad de contar con un estudio

en profundidad de dos casos que se consideraron representativos para el estudio requerido. La elección de los casos en esta investigación se hizo a través de un muestreo teórico, realizando la selección de aquellos que pudieran ofrecer una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994), además de gran capacidad explicativa y disposición de brindar la información.

Con base en la revisión de la literatura se identificaron las dimensiones e indicadores que se presentan en el cuadro, los cuales sirvieron de base para la elaboración del cuestionario con el que se recolectaron los datos de los dos casos estudiados, mismos que se describen en el apartado III. Se recolectaron los datos descriptivos de 27 cooperativas con el fin de contar con un perfil de las mismas, posteriormente se hizo el estudio de los casos siguiendo los ítems del cuestionario elaborado para tal fin.

### 2.1 DIMENSIONES E INDICADORES

Los factores y sus indicadores de desempeño competitivo para micro y pequeñas cooperativas de la Ciudad de México propuestos en este trabajo son los que se muestran en la tabla a continuación.

**Tabla 1.** Dimensiones e indicadores de desempeño competitivo para micro y pequeñas cooperativas

Dimensiones	Indicadores
<b>Gestión financiera</b> Grant (1994); Vargas y García (2003); Álvarez (2004) y Aragón y Rubio (2005); Montegut (2006); Morales (2014); Espitia, González y Oquendo (2016), Castaño, <i>et al.</i> (2016); Da Silva <i>et al.</i> (2017)	Planeación a corto y mediano plazo Contabilidad de costos Atención a entidades de crédito Presupuestos anuales Análisis de la situación económico-financiera
<b>Inversiones relativas a calidad</b> Galdeano (2002); Escobar, Navarro y Rodríguez (2011)	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)
<b>Volumen de negocio</b> Espinosa (1998); Vargas y García (2003)	Inversión inicial Inversión actual Personal especializado en temas financieros Capital social ajeno a los socios

Dimensiones	Indicadores
<b>Fuentes de financiamiento</b> Ananiadis <i>et al.</i> (2003); Bruque <i>et al.</i> (2002); Aragón y Rubio (2005); Montegut (2006); Martínez (2014)	Origen de recursos financieros Cobertura del activo fijo: (recursos propios/activo fijo)* 100 Eficiencia productiva o eficiencia en el uso de los recursos
<b>Tamaño de la cooperativa</b> (Dimensión) Vargas y García (2003); Montegut (2006); García (1992); Madero (2014)	Número de socios fundadores Número de socios actuales Número de empleados iniciales Número de empleados actuales
<b>Lealtad de los clientes</b> Bruque <i>et al.</i> (2002); Dávila (2004); Moyano, Puig y Bruque (2008)	Clientes satisfechos Clientes leales Mecanismos de presentación de quejas Solución de quejas Seguimiento de quejas Recompensas para los clientes leales
<b>Localización</b> Grant (1994); Amat (1991); Montegut (2006)	Cercanía con los proveedores (materia prima) Cercanía a los consumidores Cercanía con su red de trabajo Nivel de actividad económica de la zona Acceso a infraestructura necesaria
<b>Uso de tecnología</b> Sotelo (1987); Donrosoro <i>et al.</i> (2001); Aragón y Rubio (2005); Fernández y Fernández (1988); Montegut (2006), Madero (2014)	Inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales. Utilización de tecnología en los procesos de innovación.
<b>Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y la comunicación</b> Aragón y Rubio (2005); Huerta <i>et al.</i> (2003); Montegut (2006); Escobar, Navarro y Rodríguez (2011)	Contacto entre los socios a través de herramientas tecnológicas Contacto con los clientes a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación Contacto con los proveedores a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación Contacto con el sector financiero a través de tecnologías de la información y comunicación Contacto con el sector gobierno
<b>Mercadeo</b> Montegut (2006); Aragón y Rubio (2005); Ananiadis <i>et al.</i> (2003); Escobar, Navarro y Rodríguez (2011); Madero (2014); Lajara y Server (2017); Meliá y Lajara (2017)	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
<b>Innovación</b> Geroski y Machin (1992); Morcillo (1997); Aragón y Rubio (2005); Marcuello y Saz (2008); Escobar, Navarro y Rodríguez (2011); Lajara y Server (2017)	Realización de investigación sobre sus productos Desarrollo de nuevos productos Gestión del conocimiento Registros de patentes

Dimensiones	Indicadores
<b>Recursos humanos</b> Vargas y Grávalos (2002); Aragón y Rubio (2005); Marcuello y Saz (2008); Escobar, Navarro y Rodríguez (2011); Espitia, González y Oquendo (2016)	Correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades Métodos adecuados para incorporación de nuevos socios y empleados Políticas retributivas claras y funcionales Planes educativos para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia Planes de sucesión
<b>Capacidades directivas</b> Vargas y García (2003); Dávila (2004); Aragón y Rubio (2005); Escobar, Navarro y Rodríguez (2011); Martínez (2014); Campos y Sanchis (2015); Espitia, González y Oquendo (2016); Galarza (2019).	Adaptabilidad a nuevas situaciones Facilidad de los directivos para manejar y compartir información Creatividad de los directivos Nivel educativo de los directivos Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)

Fuente: elaboración propia.

Con base en las dimensiones e indicadores identificados en el cuadro 1 se elaboró un cuestionario que fue aplicado a las empresas incluidas en los casos de estudio y que se desarrollan en esta investigación; este cuestionario se denominó "Balance Cooperativo Integral".

### 3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE EXPLICAN EL DESEMPEÑO EN LAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS 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% son productoras de servicios.

En cuanto a la conformación de las cooperativas por género, se obtuvo que cuenta con 122 mujeres (47.1%) y 137 hombres (52.9%). Lo anterior 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, se encontró 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 y a la práctica de algún oficio, los resultados se describen en la tabla 2. Allí se puede ver que el nivel de estudios predominante es la licenciatura (42.08%) y que más de la tercera parte de los socios cuentan con un oficio.

**Tabla 2.** Distribución de los socios de las cooperativas por grados académicos y oficios.

Total doctores	Total maestros	Total licenciados	Total carrera técnica	Total bachillerato	Total con oficio
1	32	109	4	22	91
0.39%	12.36%	42.08%	1.54%	8.49%	35.14%

*Fuente:* elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado a una muestra de 259 socios integrantes de 27 cooperativas de la Ciudad de México.

Resulta interesante constatar la longevidad de las cooperativas estudiadas a través de su fecha de constitución, incluso 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 estos de índole económica y política (a través de políticas públicas).

El aspecto de viabilidad económica se determinó mediante el número de socios cuya principal fuente de ingresos es la cooperativa, de este modo se encontró que 113 socios (56.14%) manifestaron esta situación. 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 suficientemente sólida como para ofrecer a sus socios una fuente de ingresos principal. Esta situación puede deberse a factores como la necesidad económica de los socios de obtener ingresos a corto plazo: las cooperativas al igual que cualquier otro tipo de empresa, tienen 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 esto 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 una 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. Esta situación se debería a lo ya mencionado por Urbiola (2010) acerca de que las cooperativas muestran problemas de competitividad, debido a la incertidumbre, la falta de estrategias para alcanzar nuevos mercados y las limitaciones financieras y tecnológicas.

### 3.2 ESTUDIO DE CASO: COOPERATIVAS CREATIVO MATERIAL DIDÁCTICO Y BELAPLANT

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 (descrito en el apartado 2.1) se efectuaron dos estudios de caso. Se decidió seleccionar 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; cabe mencionar que el cuestionario fue aplicado tanto a socios de las cooperativas como a sus empleados.

### 3.2.1 Descripción de las cooperativas

- Belaplant. Es una cooperativa que se dedica a la producción y comercialización de plantas ornamentales y nochebuenas; se constituyó en el año 2007 aunque trabajan desde 1996. Se encuentra integrada por 6 socios, de los cuales 2 (33.33%) son mujeres y 4 (66.67%) son hombres. Se trata de una cooperativa familiar, donde uno de los socios cuenta con estudios de maestría en administración y posgrado en ciencias agrícolas, mientras que otros 3 socios cuentan con estudios de licenciatura. La cooperativa representa la principal fuente de ingresos para 4 (66.67%) de los socios. La edad de los socios fluctúa entre 25 y 65 años.
- Creativo Material Didáctico. Es una cooperativa que se dedica a la fabricación de

material didáctico y juguetes de madera, impresión en serigrafía, tampografía y offset; se constituyó en el año 2003. Se encuentra integrada por 14 socios, de los cuales 5 (35.71%) son mujeres y 9 (64.3%) son hombres. Se trata de una cooperativa semifamiliar, donde uno de los socios cuenta con estudios de licenciatura en administración, mientras que otros 4 trabajan y estudian enfermería, preparatoria, biología y técnico en exportación. El resto se dedican al oficio de carpintería. La cooperativa representa la principal fuente de ingresos para 14 (100%) de los socios. La edad de los socios fluctúa entre 16 y 68 años.

### 3.2.2 Factores de éxito de la cooperativa Creativo Material Didáctico

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 para determinar los factores de éxito competitivo (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Dimensiones e indicadores de éxito competitivo cooperativa Creativo Material Didáctico.

Dimensiones	Indicadores
Gestión financiera	Atención a entidades de crédito
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 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

Dimensiones	Indicadores
	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
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 Facilidad de los directivos para manejar y compartir información Creatividad de los directivos Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)

Fuente: elaboración propia.

En la anterior tabla 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.

### 3.2.3 Factores de éxito de la cooperativa Belaplant

La información de la tabla 4 refleja las fortalezas competitivas de la cooperativa Belaplant.

**Tabla 4.** Dimensiones e indicadores de éxito competitivo Cooperativa Belaplant.

Dimensiones	Indicadores de éxito competitivo
Gestión financiera	Planificación a corto y mediano plazos
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

Dimensiones	Indicadores de éxito competitivo
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 la 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
	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.

La tabla 4 permite observar que la cooperativa Belaplant, a pesar de contar únicamente con seis socios, ha desarrollado 22 de los 58 indicadores de éxito competitivo.

### 3.2.4 Factores de éxito competitivo de las cooperativas

La tabla 5 muestra cuáles son los factores de éxito competitivo que tienen en común las cooperativas Creativo Material Didáctico y Belaplant y que, en la práctica, podrían representar las fortalezas de las cooperativas de la ciudad de México.

**Tabla 5.** Dimensiones e indicadores de éxito competitivo compartidos por ambas cooperativas.

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

Dimensiones	Indicadores
Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y la 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.

La tabla 5 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 27 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. Siendo estos hallazgos coincidentes por lo señalado por Galdeando (2002), Escobar, Navarro y Rodríguez (2011) en referencia a la calidad; con lo establecido por Sotelo (1987), Donrosoro, *et al.* (2001),

Aragón y Rubio (2005), Fernández y Fernández (1988), Montegut (2006), Madero (2014) en lo relacionado con el uso de tecnología y con lo establecido por Vargas y Grávalos (2002), Aragón y Rubio (2005), Marcuello y Saz (2008), Escobar, Navarro y Rodríguez (2011), Espitia, González y Oquendo (2016) con respecto al establecimiento de un ambiente adecuado, estas fortalezas estarían impulsando el desempeño competitivo de estas cooperativas.

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 habría podido avanzar puesto que de los recursos financieros depende la inversión en tecnología y en materia prima de calidad, entre otros, como lo refieren Castaño *et al.* (2016) y Da Silva *et al.* (2017).

En conclusión, los factores de éxito competitivo de las microcooperativas pueden resumirse como sigue:

**Tabla 6.** Factores de desempeño competitivo cooperativo.

Dimensiones	Indicadores
Calidad	Inversiones en materia prima de calidad
Recursos financieros	Capital social ajeno a los socios
Clientes	Clientes satisfechos
Localización	Cercanía con su red de trabajo
Tecnología	Inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales
	Utilización de tecnología en los procesos de innovación
	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
Capital humano	Correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades
	Creatividad de los directivos
	Habilidad de los directivos para gestionar las cooperativas en ambientes abiertos (mercado) y ambiguos (incertidumbre)
	Personal especializado en temas financieros

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro 6, los factores que más destacan son: el capital humano; las cooperativas estudiadas cuentan con líderes que cumplen sus funciones de acuerdo con su preparación y experiencia, los cuales son capaces de impulsar su competitividad, tal como lo refieren Vargas y García (2003), Dávila (2004), Aragón y Rubio (2005), Escobar, Navarro y Rodríguez (2011), Martínez (2014), Campos y Sanchis (2015), Espitia, González y Oquendo (2016). La tecnología, la inversión en este rubro y el uso de la misma han resultado ser fundamentales para un desempeño competitivo, como lo han establecido los estudios realizados por Sotelo (1987), Donrosoro *et al.* (2001), Aragón y Rubio (2005), Fernández y Fernández (1988), Montegut (2006) y Madero (2014).

Otros factores como la calidad desde la compra misma de la materia prima, como lo establecen

Galdeano (2002) y Escobar, Navarro y Rodríguez (2011); el capital social ajeno a socios (uso de recursos externos), referido por Ananiadis *et al.* (2003), Bruque *et al.* (2002), Aragón y Rubio (2005), Montegut (2006) y Martínez (2014); los clientes satisfechos, como lo refieren Bruque *et al.* (2002), Dávila (2004) y Moyano Puig y Bruque (2008); la localización cerca de su red de trabajo, lo cual es analizado por Grant (1994), Amat (1991) y Montegut (2006), y la competitividad en los precios, lo que fue establecido por Lajara y Server (2017) y Meliá y Lajara (2017) resultan ser aspectos fundamentales que apuntalan el desempeño competitivo y el éxito en estas cooperativas.

## CONCLUSIONES

Las cooperativas, a diferencia de las empresas con fines de lucro, tienen como objetivo

maximizar los beneficios de sus socios a través de la generación de empleo y las diferentes prestaciones y servicios sociales, así como aspectos de convivencia social. Por esta razón es importante estudiarlas y determinar los factores que motivan su desempeño y, por ende, su éxito.

Existen diversos estudios sobre cooperativas en el contexto mexicano, los cuales han abordado temas como: sustentabilidad financiera, las cooperativas como alternativa para fortalecer a las microempresas, el compromiso organizacional de los trabajadores de una cooperativa y la contabilidad cooperativa. Sin embargo, no se ha estudiado acerca de los factores de desempeño cooperativo.

Entre los hallazgos más importantes están: los factores de desempeño cooperativo se encuentran centrados en el capital humano, la tecnología, la innovación, la calidad, los recursos financieros externos, los clientes, la localización y los precios competitivos, aspectos que deberían ser reforzados y mejorados en este tipo de organizaciones implementando las prácticas necesarias para que se lleven a cabo y se adopten como parte de la estrategia de negocio cooperativo para un desempeño competitivo.

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 en México. 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).

***Las cooperativas, a diferencia de las empresas con fines de lucro, tienen como objetivo maximizar los beneficios de sus socios a través de la generación de empleo y las diferentes prestaciones y servicios sociales, así como aspectos de convivencia social. Por esta razón es importante estudiarlas y determinar los factores que motivan su desempeño y, por ende, su éxito.***

## RECOMENDACIONES

La primera acción recomendada para las micro y pequeñas cooperativas estudiadas es la realización de un diagnóstico. Para ello la herramienta propuesta en 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 que 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 todos los requerimientos observados. Una vez que cuenten con su lista de necesidades priorizadas, sería conveniente que establezcan un plan de trabajo que incluya estrategias conjuntas considerando que la unión hace la fuerza, actividades específicas, asignación de responsabilidades, fechas de cumplimiento, presupuesto necesario y establecer la forma de allegarse de recursos para implementar los planes.

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. Programas que provean de recursos económicos suficientes para llevar a cabo proyectos a largo plazo, así también la capacitación y asistencia técnica para mejora de la calidad y la productividad y por último, revisar y mejorar la legislación que en opinión de los expertos se encuentra rezagada.

## REFERENCIAS

- ACI-Internacional, A. C. (2001). *Informe Final del Proyecto Balance Social*. ACI-Américas. Cooperativas de las Américas. Recuperado el 3 de julio de 2019, de: <http://www.aciamericas.coop/Informe-Final-del-Proyecto-Balance>.
- Alianza Cooperativa Internacional (15 de mayo de 2019). *International Cooperativa Alliance*. Obtenido de <http://www.ica.coop/es/>.
- Altamirano, A.; Cruz, M.; Villalba, N., e Ipiates, K. (2018). Modelo de Diagnóstico para medir el Desempeño Financiero en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, 7 (I), 124-146.
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, 209, 5-22.
- Amaguaña, L. (2016). El Desempeño Financiero y la Sostenibilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los Segmentos 3 y 4 en la Provincia de Tungurahua. Tesis de grado de magister en Gestión Financiera, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Ananiadis, Y.; Notta, O.; Oustapassidis, K. (2003). Cooperative competitiveness and capital structure in the Greek Dairy Industry. *Journal of rural cooperation*, 31(2), 95-109.
- Amat, O. (1991). Anàlisi dels factors d'èxit del cooperativisme agrari a Catalunya. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Institut Català del Crèdit Agrari.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216, 35-69.
- Arzate, V. (1998). *El sistema contable en la administración de las sociedades cooperativas*. Tesis de licenciatura en Contaduría Pública. Ciudad de México, Facultad de Contaduría y administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Borgaza, C., & Tortia, E. (2009). The economics of social enterprises: an evolutionary

- interpretation, in Borgaza, C., & Bechetti, L. (eds.) *The Economics of Social Responsibility*, 21-56. London: Routledge.
- Bruque, S.; Hernández, M.J.; Vargas, A.; Moyano, J. (2002). ¿Son más competitivas las sociedades cooperativas?: un análisis en el sector de la distribución farmacéutica. *Ciriec-España*, 42, 31-157.
- Campos, V., y Sanchis, J. (2015). Factores clave en el éxito de las Empresas Agrarias: El Caso de las Cooperativas Hortofrutícolas en España. *Revista Tendencias*, XVI (2)174-191.
- Carrillo, A. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas* Tesis de doctorado en Ciencias de la Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Castaño, C.; Gallego, D.; Echavarría, D., y Marín, K. (2016). Evaluación del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito de Antioquia para el periodo 2009-2013. *Revista Science Of Human Action*, 1(2), 175-210.
- Castro, G. (2012). *Compromiso Organizacional y solidaridad-reciprocidad en una empresa social-solidaria: la experiencia de la cooperativa creaciones del sureste*. Tesis para obtener el título de licenciado en Psicología. Ciudad de México: Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- CESOP (2016). *Cooperativismo en México*. Ciudad de México: Centro de Estudios Sociales y de opinión Pública, Cámara de Diputados, LXIII Legislatura, Documento de Trabajo.
- Clemente, J.; Díaz, M., y Marcuello, 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) 35-69.
- Da Silva, P.; Leite, M.; Guse, J., & Gollo, V. (2017). Financial and economic performance of major Brazilian credit cooperatives. *Contaduría y Administración*, 62(2017)1442-1459.
- Dávila, R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de estudios ambientales y rurales.
- Donrosoro, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Moso-Diez, M., y Unisueta, M. (2001). *El modelo de gestión de las pymes vascas de éxito*. Bilbao: Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y Ediciones PMP.
- Escobar, J.; Navarro, A. y Rodríguez, C. (2011). *Estudio de los factores críticos de éxito en las cooperativas de la República Bolivariana de Venezuela*. 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, 7 a 9 de septiembre.
- Escobar, A.; Velandia, G., y Navarro, E. (2017). Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 127, 90-115.
- Espinosa, L. (1998). *Gestión para la competitividad de las bodegas cooperativas*. Barcelona: Editorial Reviews.
- Espitia, J.; González, J., y Oquendo, K. (2016). Factores de éxito en cooperativas bogotanas. Tesis para obtener el título de licenciado en Administración. Bogotá: Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- Etzioni, A. (2007). *La dimensión moral: hacia una nueva economía*. Madrid: Ediciones Palabra.
- Fernández, E.; Fernández, Z. (1988). *Manual de dirección estratégica de la tecnología: La producción como ventaja competitiva*. España: Ariel.
- Galarza, S. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas*. Facultad

- de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Galdeano (2002). Competitividad de las cooperativas hortofrutícolas: análisis del impacto económico de las acciones de calidad y medioambientales en las OPFH andaluzas. *Ciriec-España*, 41, 53-83.
- García, C. (1992). La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas. 19º Congreso Internacional de Ciriec, 419-442. Valencia, España.
- Geroski, P.; Machin, S. (1992). Do innovating firms outperform non-innovators? *Business Strategy Review*, Summer, 79-90.
- Grant, R. (1994). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Huerta, E. (ed.) (2003). *Los desafíos de la competitividad. La Innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. Bilbao, España: Fundación BBVA.
- INEGI (2014). *Censos Económicos*. México: INEGI.
- Itami, H. (1991). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lajara, N., y Server, R. (2017). ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias? *CIREC Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, 2017, 1-19.
- López de Pedro, J., y Lostao, E. (2000). La filosofía moral y la propuesta de Amitai Etzioni en la nueva regla de oro. *Arbor*, 657-669.
- López, K. (2011). El cooperativismo en México como enfoque estratégico para la creación, desarrollo y/o permanencia de las PYMES. Ciudad de México: tesis de doctorado en Ciencias de la Administración. Ciudad de México: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Madero, S. (2014). Desempeño de bodegas cooperativas en Castilla La Mancha en etapas de expansión y crisis. Tesis de doctorado en Ciencias e Ingeniería Agrarias. España, Albacete: Universidad de Castilla la Mancha, Departamento de producción vegetal e tecnología agraria.
- Marcuello, C., y Saz, M. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)* (94) 59-79.
- Martínez, E. (2014). Análisis de los principios cooperativos en el éxito y fracaso de las Cooperativas agrarias en el estado Zulia, Venezuela. Tesis de grado de doctor. Venezuela: Universidad de Córdoba, Facultad de Derecho y de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Meliá, E., y Lajara, N. (2017). *Factores de Competitividad en las Cooperativas Agrarias Valencianas. La Dimensión y la Orientación al Mercado*. Recuperado de: <https://www.cegea.upv.es/files/2017/11/Melia-Lajara-FACTORES-DE-COMPETITIVIDAD-EN-COOPERATIVAS-AGRARIAS-VALENCIANAS.pdf>, el 05 de julio de 2019.
- Melián, A., y Campos, V. (2010). Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)* (100) 43-67.
- Montegut, Y. (2006). Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas. Tesis doctoral. Lleida, España: Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Lleida.
- Morales, M. (2014). Factores claves de éxito en la gestión administrativa de las entidades cooperativas especializadas de ahorro y crédito. Tesis para obtener el grado de maestría en Administración. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Morcillo Ortega, P. (1997). *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación*. Madrid: Editorial Civitas.

- Moyano, J.; Hidalgo, F. (2001). El impacto de la dimensión en la sociedad cooperativa agraria. Una aplicación al cooperativismo oleícola. *Revista de estudios cooperativos*, 73, 95-121.
- Moyano, J.; Puig, F., y Bruque, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, 233-249.
- Noya, A. (2009). *The Changing Boundaries of Social Enterprises*. París: OECD.
- Noya, A., & Clarence, E. (ed.) (2007). *The Social Economy: Building inclusive Economies*. Paris: OCDE.
- Puentes, R.; Velasco, M., y Vilar, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos* (98), 118-140.
- Rojas, J. (2006). Análisis del panorama asociativo presente en el llamado sector social de la economía mexicana. En J. M. Pérez de Uralde, y M. Radrigán Rubio, *La Economía Social en Iberoamérica. Un acercamiento a su realidad* (vol. 2, 42-65). D.F., México: Fundación Iberoamericana de la Economía Social.
- Rubio, A., y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Spear, R. (2001). El Balance Social en la economía social. Enfoques y problemática. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39, 9-24.
- Sotelo, J. (1987). Importancia de las Pymes en la economía española. *Situación*, 3, 5-25.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. En Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (eds.) *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Thousand Oaks, 236-247.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 131 (2), 52-57.
- Urbiola, A. (2010). *Ventaja cooperativa y organización solidaria en un mundo complejo. Estrategias cooperativas frente a la ambigüedad e incertidumbre* (1ª. ed.) Querétaro, Querétaro, México: Fontamara.
- Vargas, A., y Grávalos, M. (2002). La sociedad cooperativa española frente al siglo XXI y al desafío europeo. Escuela de Estudios Cooperativos. Universidad Complutense de Madrid. *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI*. Madrid, 159-167.
- Vargas, A., y García, E. (2003). La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores gerentes de las provincias de Huelva y Jaén. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46 (noviembre) 85-116.
- Villegas, E. (2007). Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo como intermediarios financieros de la banca popular en México. Estudio de tres casos. Tesis de doctorado en Administración. Ciudad de México: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vinasco, M. (2011). Análisis de los factores del éxito de las cooperativas de transporte. Estudio del caso de Cootranslaboyana Ltda. *Revista Estrategia Organizacional*, (2011) 75-84.
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos*. Bogotá: Editorial Norma.