

UNIVERSIDAD
AUTONOMA
METROPOLITANA



Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS EN MÉXICO.
ESTUDIO DE CASO: COOPERATIVA “MUJERES PARA HOY S.C.L.”

TRABAJO TERMINAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

AGUAYO RIVERA OSCAR DANIEL
PÉREZ RAMÍREZ FRANCISCO
PETRICIOLI SEVERO BRENDA NABIL
VELÁZQUEZ MEJÍA DENISE

Vo. Bo. Raúl Coronilla Cruz

México, 2016

Dedicatoria

A nuestros padres

Quienes con su apoyo incondicional y presencia constante a lo largo de nuestra trayectoria académica, nos dieron los cimientos para formarnos como seres humanos y profesionales, fomentando valores y compartiendo lecciones de vida que nos hicieron las personas que ahora somos. Les agradecemos por los momentos en que no dejaron que nos rindiéramos y por la mano que nos tendieron para seguir adelante; somos afortunados al tenerlos como padres y es por eso que les dedicamos este pequeño fruto del que fueron parte importante.

A las integrantes de la Cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.”

Que nos permitieron la entrada a esa parte de su vida que les ha llevado años de lucha y dedicación, por la confianza brindada al compartirnos su historia, sueños y esperanzas. Gracias por aceptarnos en su hogar y abrirnos un espacio para la comunicación y diálogo sobre los temas de importancia social.

A nuestra Universidad y profesores

Por llenarnos de inquietud sobre los temas que afectan a la sociedad, por abrir nuestra mente y guiarnos hacia un pensamiento que va más allá del individualismo que predomina en estos tiempos, porque nunca se rindieron a pesar de lo cansado que puede ser cambiar una mente moldeada al contexto actual del país; por eso y más, muchas gracias.

Índice

Introducción	5
I. Cooperativas	8
A. Economía social	8
1. Empresa social	10
a. Características de las empresas sociales	12
B. Concepto de cooperativa	14
C. Concepto de cooperativismo y cooperación	16
D. Contexto histórico de las cooperativas	18
1. Contexto mundial	18
2. Contexto nacional	21
E. Características de las cooperativas	23
F. Marco legal	25
1. Ley General de Sociedades Cooperativas	25
a. Sociedad Cooperativa Limitada	31
II. Aspectos administrativos	33
A. Eficiencia	33
B. Eficacia	35
C. Competitividad	37
D. Apertura comercial	39
E. Productividad	40
F. Clientes	40
G. Proveedores	42
H. Financiamiento	42
I. Mercado	44
1. Mezcla de mercadotecnia	45
a. Producto	45
b. Precio	47
c. Plaza	48
d. Promoción	50
III. Presentación del caso “Mujeres para hoy S.C.L.”	51

A.	Introducción	51
B.	Historia de la cooperativa	52
C.	Rama a la que se dedica	58
D.	Descripción de sus procesos productivos	58
E.	Organigrama de la empresa	59
F.	Recursos humanos	59
G.	Áreas de oportunidad	60
IV.	Conclusiones	61
V.	Bibliografía	68
VI.	Anexos	72
	A. Cuestionario para la entrevista a la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.”	72
	B. Anexo metodológico	74
	1. Estudio de caso	74
	a. Definición	74
	b. Metodología	75
	c. Alcances	77
	d. Resultados	78
	C. Imágenes de los productos de la cooperativa	79

Introducción

En nuestro país, las cooperativas no son valoradas como organizaciones de calidad y no se les concede importancia como potenciales generadoras de riqueza económica, debido, en gran medida, a que el modelo económico que impera en México les resta valor al argumentar que la esencia de una cooperativa no radica en la obtención de una ganancia monetaria.

“El capitalismo bajo el modelo neoliberal excluye al cooperativismo, descartándolo de los esquemas de desarrollo nacional, proyectándolo como sinónimo de retroceso, subversión y fracaso”.¹ Sin embargo, las cooperativas se presentan como una alternativa que puede “satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y/o culturales comunes”².

En México existen muchas cooperativas que se han mantenido con el paso de los años a pesar del ambiente institucional y económico adverso. Sin embargo, sus condiciones son, en muchos casos precarias, ya que al no ser consideradas instrumentos para el crecimiento económico, son dejadas de lado del beneficio de las políticas públicas. En el mediano y largo plazos, esto se traduce en una imposibilidad de subsistencia, deterioro y en última instancia, en su desaparición.

En este marco es que surge el interés por analizar la cooperativa “Mujeres para Hoy S.C.L.”, ya que representa una de las miles de organizaciones que siguen el modelo de organización diseñado con base en la cooperación, la igualdad y la satisfacción colectiva por encima del aspecto del beneficio económico, siendo un fiel reflejo de los principios de las cooperativas. Para ello, se ha diseñado como hipótesis que el contexto económico y social de nuestro país, así como la falta de apoyo de las diferentes estructuras de gobierno y otras instituciones hacia las cooperativas, son la causa de que este sector no subsista y se enfrente a distintos problemas administrativos.

¹ Izquierdo, M.A. (2012), *Comentarios en torno a las sociedades cooperativas en México*, [en línea] obtenida el 13 de octubre de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4080016.pdf>

² Piñeiro Harnecker, C. (2011), *Cooperativas y Socialismo, una mirada desde Cuba*, Cuba, Caminos.

Así mismo, el presente trabajo tiene como objetivo central analizar la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.” dentro del contexto actual de las cooperativas en México, tratando de entender cómo y por qué, una organización de este tipo no tiene cabida dentro del capitalismo que rige a nuestro país.

De esta forma, los objetivos específicos que se han definido para esta investigación son:

- Analizar y comprender la forma de trabajo de la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.”
- Dar a conocer los problemas administrativos que enfrenta la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.”

Esta investigación se divide en cuatro grandes apartados, en los cuales se aborda el tema de las cooperativas desde una perspectiva teórica hasta llevarla a un ejemplo práctico que ha de servir para comparar y ejemplificar los conceptos bajo los cuales una organización de carácter social es denominada cooperativa.

El primer capítulo nos describe los conceptos principales que giran en torno a las cooperativas; qué son, cómo se conforman y qué aspectos le dan forma tanto a estas como a sus integrantes. Así mismo, nos muestra un panorama de estas organizaciones a nivel mundial y nacional, permitiendo entender cómo han ido evolucionando a través de la historia.

El segundo capítulo contiene los conceptos de diversos aspectos que estudia la administración, y que en muchas ocasiones describen el rumbo de cualquier organización, en este caso, de la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.”, nuestro objeto de estudio.

El tercer capítulo hace referencia directamente a la cooperativa en cuestión, “Mujeres para hoy S.C.L.”, describiéndola como organización de carácter social,

mostrando su historia y cómo es que tras casi treinta años de existencia, ha logrado mantenerse vigente. Se explican las características de la misma y se describe la manera en cómo los aspectos administrativos mencionados en el capítulo anterior, han afectado tanto positiva como negativamente la línea de existencia y crecimiento de esta.

Por último, el cuarto capítulo nos entrega las conclusiones del presente trabajo, en las cuales se describe la relación entre los apartados anteriores y se muestra la forma en cómo, a pesar de la poca importancia que este tipo de organizaciones significa para el modelo neoliberal que rige en México, es posible catalogarlas como una forma de crecer, subsistir y generar empleos, más allá de que no representen el tipo ideal de organizaciones para dicho modelo.

I. Cooperativas

Economía Social

La economía ha sido vista como ciencia social, ciencia histórica, disciplina e incluso arte, utilizando para el contexto de este trabajo la primera, la cual Ávila (2006:11), menciona que son aquellas que estudian al hombre en su ambiente social, y que por lo tanto, la economía como ciencia social, se orienta a las actividades que satisfacen las necesidades con medios escasos.

En el caso de Sanfuentes (1997:3), este define a las ciencias sociales como una parte del conocimiento que estudia las causas del comportamiento del hombre en grupo, y al mismo tiempo define a la economía como aquella rama de las ciencias que estudia el comportamiento humano en la solución del problema de la escasez.

El economista francés Edmond Malinvaud, citado por Schettino (2002:3) define a la economía como *“la ciencia que estudia de qué manera los recursos escasos son empleados para la satisfacción de las necesidades de los hombres en sociedad; por una parte, está interesada en las operaciones esenciales de la producción, distribución y consumo de los bienes, y por la otra, en las instituciones y actividades cuyo objeto es facilitar estas operaciones”*.

Con ayuda de las tres definiciones anteriores, y bajo el supuesto de que el humano es un ser social por naturaleza que quiere mantener un estado de bienestar constante buscando los medios más efectivos para cumplir con su objetivo de subsistencia; se puede entender a la economía como una ciencia que se encarga de comprender el comportamiento humano con relación al uso de recursos escasos para resolver problemas relacionados con ellos para así poder satisfacer sus necesidades.

Entonces, se puede entender que la sociedad es un conjunto de personas que comparten características conductuales, culturales y organizativas, que

determinan la forma de convivencia entre ellas para poder alcanzar objetivos que le convienen a la sociedad misma.

Teniendo ambos conceptos, se puede afirmar que la economía social es una rama de la economía que nos permite comprender el comportamiento humano en el uso de recursos escasos que afecta a un determinado grupo social, el cual se organiza para poder cubrir sus necesidades o cumplir con objetivos pactados entre los integrantes que la conforman.

Para poder tener una base teórica más sólida, es necesario conocer lo que dicen los teóricos sobre la economía social en su conjunto. En este sentido, Defourny, Faureau y Laville (1997) citados por Lara (2011:18), mencionan que la economía social nace en el siglo XIX en respuesta a las carencias de la economía dominante. En este periodo la economía que florecía era el capitalismo, fue una época de industrialización en donde las revoluciones burguesas, que son las efectuadas durante los siglos XVII al XIX, definieron el desarrollo del modo de producción capitalista (Aparicio, 2013).

En la misma publicación, Lara cita a Chaniel y Laville (2006) en donde expresan que desde el siglo XIX en Europa, la solidaridad fue una forma de protección ante la economía que dominaba en el mercado, al mismo tiempo, esa forma de pensamiento se fortalecía por el lazo social.

La economía social surge como una opción para que las personas se organizaran ante el modelo económico que predominaba en el siglo XIX. Al mencionar los lazos sociales que deben existir entre los integrantes para hacer frente al capitalismo, sale a flote el concepto de lo social, en donde las personas organizadas por intereses comunes luchan para sobrevivir ante la economía dominante.

Lara cita a Defourny (2008) para hablar sobre el renacimiento de la economía social, la cual con el paso de los años se ha ido transformando, y en nuestros tiempos existen diversas formas de participación colectiva para enfrentar problemas comunes ante la transformación del sistema económico; esta integración ha traído consigo la creación de sociedades cooperativas, mutualidades, entre otras.

Se puede decir que la economía social es incluyente y va acompañada de un sentido de pertenencia y humanidad, a partir de ella, las personas tienen una opción más para enfrentarse al sistema económico actual y sobrevivir ante lo que impone el modo de producción capitalista.

Dentro de la economía social se encuentra a la empresa social, la cual tiene una forma de organización y bases diferentes a las de una empresa común.

Empresa Social

Para desarrollar el tema de la empresa social, en primer lugar es necesario definir lo que es una empresa. En lo jurídico, el artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo, define a la empresa como *“la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia y otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa”*

En la teoría, Idalberto Chiavenato (2006:40) menciona que la empresa es una organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios. Su objetivo es el lucro. Existen cuatro categorías de empresa según el tipo de producción: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una de las cuales tiene su propio modo de funcionamiento.

Según Santiago Barcos, citado por Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007:14), la empresa *“es toda organización económica de propiedad pública,*

privada o mixta que reúne diversos factores de la producción (inversión de capital, aporte de mano de obra, etc.) combinados, por su cuenta y riesgo, y cuya actividad principal es la de extraer, fabricar y permutar o vender bienes o mercaderías o la de prestar servicios a la comunidad o a una parte de ella, satisfaciendo sus necesidades, mediante el cobro de los mismos.”

Las definiciones anteriores coinciden en que la empresa se dedica a la producción y distribución de bienes y servicios, estas actividades son desarrolladas para obtener un fin, que en este caso sería la obtención de lucro. Las empresas son organizadas de tal manera que los beneficios que se obtienen de los bienes o servicios que ofrezca al público sean mayores a los gastos necesarios para la producción de los mismos.

La diferencia entre una empresa común y una empresa social es su esencia; según Lara (2012) en su libro “Gestión de empresas sociales”, considera a la empresa social como un instrumento que permite el desarrollo, generando por sí misma valor económico y social que se ven reflejados en un progreso social. Este tipo de empresas tiene como razón principal “la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales”, no la obtención y maximización de las ganancias. Otra característica que menciona la autora es la “inclusión e inserción social y laboral entre los sectores más desprotegidos”.

El periodista López (2013) en la Revista Forbes México, habla sobre las empresas sociales y su objetivo, el cual se enfoca a disminuir la situación de desempleo y exclusión social en el lugar en donde se establecen.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), citada por Lara (2012:21) menciona de la empresa social “es una entidad que lleva a cabo actividades empresariales que no tienen como objetivo principal acrecentar las utilidades, sino la satisfacción de necesidades a partir del cumplimiento de objetivos sociales y económicos.”

Con estas definiciones se hace clara la diferencia que existe con las empresas comunes, ya que las empresas sociales van más allá de la obtención de ganancias; este tipo de organización se enfoca en el bienestar común y se presentan como una vertiente más en la obtención de empleo, así como un ente que permite disminuir los problemas de exclusión social. No es necesario que las personas de cierta región tengan que esperar a que un gran empresario o una institución de gobierno decida a ayudarlas, si no que las mismas personas de manera organizada pueden ser parte de una empresa social que sea capaz de cubrir con sus necesidades.

Características de las empresas sociales

Para Hout y Bussieres (2006) citados por Lara, Maldonado y Romero (2012), las empresas sociales tienen diferentes características, las cuales son:

- La finalidad colectiva de los miembros;
- La autonomía de gestión frente al Estado;
- La práctica de la democracia en la toma de decisiones;
- La prevalencia de la persona y el trabajo en la distribución de excedentes;
- y,
- Llevar a cabo actividades basadas en los principios de participación, responsabilidad individual y colectiva.

Estas características tienen en común la colectividad y la sociedad, cuentan con una finalidad colectiva, no individual, es una forma de organización que ve más allá del individuo, con una democracia en donde la persona prevalece, es tratada con respeto y no como objeto. Chaves y Monzón (2005) citados por las mismas autoras, coinciden con Hout y Bussieres (2006) en las características señaladas anteriormente, pero por su parte añaden dos características más:

- La posesión de personalidad jurídica propia; y

- La libertad de asociación y la práctica de una actividad económica, para satisfacer necesidades de personas, hogares o familias, siendo una organización de personas, no de capitales.

Las empresas sociales tienen tanto derechos como obligaciones por cumplir, estas están estipuladas en la Ley Federal de Sociedades Mercantiles a la cual se le hará referencia en apartados siguientes, con el objetivo de mantener claro el panorama en cada uno de los aspectos que rodean a dichas empresas sociales, en específico, a las cooperativas. También las empresas sociales permiten a distintos tipos de personas con objetivos similares crear una organización que permita obtener recursos y satisfacer necesidades sin necesidad de que el fin último sea el lucro.

Más características dentro del artículo de Lara, Maldonado y Romero (2012) sobresalen:

- Existe un doble rol de los miembros: como trabajador y como socio;
- No busca la maximización de ganancias, la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales sí;
- Su razón de ser es la generación de valor social;
- Atiende problemáticas económico-sociales.

Los trabajadores no solamente se dedican a ejecutar una labor, también forman parte de la toma de decisiones, el pensamiento y forma de actuar de la organización, son personas activas que comparten puntos de vista y mejoras para así lograr el cumplimiento de sus objetivos y así poder elevar su nivel de vida. Otras características que destaca Lara (2011:32) sobre las empresas sociales son:

- Las personas pueden integrarse de manera libre y voluntaria;
- Su integración es democrática, en donde se considera que un socio es igual a un voto, tienen la misma oportunidad de opinión;

- Estas empresas son una forma de estrategia para atender problemáticas sociales como lo es el desempleo y la exclusión social;
- Los valores que se practican son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad

Se puede notar que este tipo de empresas necesitan una base sólida de valores para que puedan salir adelante, uno de los más sobresalientes podría ser el respeto, ya que se necesita para respetar la opinión y voto de cada uno de los integrantes, así como para mantener la democracia y la libertad de los integrantes para poder atender las problemáticas que a todos les afectan. En este tipo de empresas es necesario el trabajo en equipo y un pensamiento de apoyo entre las personas, así como la voluntad para el desarrollo de la empresa.

Concepto de cooperativa

El concepto de cooperativa no varía mucho de un autor a otro, la mayoría coincide en varios aspectos. Según Junyent y Fermin (1987:18), la cooperativa desde el punto económico-social, es una asociación voluntaria de personas para poder ampliar sus capacidades económicas.

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, las cooperativas son parte de la economía social, y con el concepto de Junyent y Fermin, es notable la importancia de la asociación voluntaria de personas; al ser voluntaria hay un compromiso e interés por parte de los integrantes que necesitan satisfacer cierto tipo de necesidades económicas o sociales.

Según el Rvdo. Padre Hawley citado por Junyent y Fermin (1987:20), *“una cooperativa es una sociedad organizada voluntariamente por un grupo de personas cuyos intereses afines la dispongan para rendirse, a sí misma, o a la comunidad, un buen servicio”*

Los intereses de las personas que conforman una cooperativa pueden variar según las necesidades que se presenten en una comunidad en donde residan o las que tengan los integrantes de la cooperativa, pueden ser por falta de empleo, falta de algún servicio, empleo precario, entre otros. La cooperativa entonces, funciona como un medio para cubrir este tipo de necesidades.

Otro concepto citado por los mismos autores es el del autor español Gascon Miramón considerado como un pionero en la cooperación, y dice que *“Son asociaciones de personas, naturales o jurídicas organizadas como arreglo a los preceptos de las disposiciones correspondientes, para representar, suplir o ampliar la capacidad económica de los asociados mediante la acción combinada en una empresa colectiva, y que, tendiendo a eliminar el lucro, procurarán la satisfacción más ventajosa de alguna necesidad común y la elevación del nivel social y económica de estos”*

El concepto del párrafo anterior parece más complejo, pero en esencia tiene las mismas bases que los anteriores como lo son la asociación y las necesidades; pero toca puntos importantes como lo son el eliminar el lucro, así como procurar la satisfacción más ventajosa. Este concepto coincide con lo que se expuso en apartados anteriores, en donde se menciona que las empresas sociales no buscan el lucro, si no que pretenden eliminarlo, porque no quieren ganancias sino que van más allá con una visión social para obtener la satisfacción más ventajosa, que en cualquier caso sería la opción que mejor se ajuste a sus necesidades y posibilidades.

La ACI (1995) por su parte, citada por Lara, Rico y Romero (2011:126), menciona que la *“cooperativa es 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 de gestión democrática”*.

Por último, para complementar el concepto de cooperativa, estas mismas autoras mencionan en su obra que las estas ayudan a modificar la situación económica de una colectividad gracias a su desarrollo solidario, equitativo y sustentable; siendo no solo otra opción para la economía de las personas sino que puede ser vista como una forma de vida.

En la Ley General de Sociedades Cooperativas, en su Artículo 2, se menciona que una sociedad cooperativa *“es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”*.

El concepto que presenta esta ley coincide en muchos puntos con las otras definiciones. Se puede notar que los conceptos presentan cierta homogeneidad, una cooperativa en resumen significa asociación, voluntad, apoyo mutuo, responsabilidad, satisfacción de necesidades y eliminación del lucro; palabras que se presentan a la sociedad como una forma de organización que responde de manera diferente a problemáticas a las que se enfrenta la sociedad dentro del sistema económico imperante.

Concepto de cooperativismo y cooperación

Para Junyent y Fermin (1987:19), el cooperativismo son las acciones que se llevan a cabo dentro de las cooperativas, las cuales se realizan por y para ellas mismas. Este concepto puede parecer muy básico, pero en sí, estas acciones son la fuente para el desarrollo del cooperativismo ya que permiten llevar a cabo las actividades necesarias para dicha acción.

Mientras que para Lara, Rico y Romero (2011:27), es una organización que responde a las necesidades de las personas que la conforman con el objetivo de mejorar su situación ya sea económica o social.

La palabra cooperativismo en el “Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo”, es tomada como una doctrina socioeconómica en donde las personas se organizan para satisfacer sus necesidades con ayuda del trabajo en equipo y regida a partir de valores humanos con predominio en el bien común. En este concepto se tocan puntos que son necesarios para que las cooperativas prosperen, como lo son el trabajo en equipo y los valores que las rigen; se entiende al cooperativismo más como una forma de trabajo o como un conjunto de principios al ser considerada como doctrina, y tiene mucho que ver con la parte intangible que conforma a las cooperativas.

Teniendo en cuenta estas definiciones sobre el cooperativismo, se puede decir que es un conjunto de acciones y una forma de pensamiento de un grupo determinado de personas, que se unen para trabajar de forma organizada con base en valores humanos los cuales permiten que las personas se rijan a partir de ellos y de esta forma cumplan con los objetivos que van a permitir cubrir sus necesidades.

El concepto de cooperación para Junyent y Fermin (1987:18) se puede entender desde tres sentidos: el político, el económico y en el sentido de colaboración internacional. En el primer caso se refiere a que las personas deben colaborar con los demás; en el segundo se refiere a la forma de colaboración entre las personas para satisfacer necesidades llevando a cabo distintas actividades sin necesidad de caer en el lucro; y en el tercer sentido se refiere a la cooperación entre comunidades políticas.

Arango (2005: 191) en su libro “Manual de cooperativismo y economía solidaria”, menciona que la cooperación viene del latín *cooperatio* (junto con) y *operare* (trabajar). Se trata de un concepto que lleva implícito el trabajo en equipo ya que significa trabajar en conjunto, y para ello se necesitan a dos personas o más, y esto se nota como lo dicen los autores, desde las épocas más primitivas, y al

pensar en estas se podría hablar de un trabajo en conjunto de personas para cazar o sobrevivir.

Izquierdo, en su libro “Cooperativismo, una alternativa de desarrollo”, menciona que la cooperación es una base de la humanidad, ya que con ella las personas pueden transformar su entorno, que sin esta no es posible el trabajo, y debe ser de manera conjunta y de forma igualitaria; al mismo tiempo habla sobre el concepto de cooperar, que lo considera como el “actuar en grupo”, en donde el hombre se asocia para poder llegar a un fin.

El cooperativismo son las actividades que se llevan a cabo, mientras que la cooperación es la acción, es el acto mismo para cumplir el fin. Son conceptos importantes dentro de las cooperativas, ya que son la base del comportamiento del hombre dentro de ellas, con un pensamiento de trabajo en conjunto e igualitario que permite a las personas obtener otro tipo de cultura en la forma de laborar con el fin de cumplir con sus expectativas económicas o sociales dentro de su contexto.

La cooperación está presente en cada aspecto de la vida, es necesaria para el desarrollo de las actividades diarias. Las personas no podrían lograr tener una vida plena sin la cooperación de otros, es necesario el trabajo en equipo, la ayuda de otras personas, la unión de fuerzas y la asociación de individuos para poder cumplir con las obligaciones que se presentan día con día; si estas actividades las quisiera hacer una sola persona sería imposible y desgastante.

Contexto histórico de las cooperativas

Contexto mundial

Las cooperativas se desarrollan a finales del siglo XVIII y a principios del XIX en Inglaterra, Palmowski (1998:162) menciona que existían tres tipos de cooperativas: las de consumidores, para obtener comida barata; las de

productores, para tener trabajo en caso de que se presentara una huelga; y las utópicas, en donde se practicaban estilos diferentes al capitalismo como forma de vida (como el caso de los Pioneros de Rochdale de Robert Owen en 1844).

Quijano y Reyes (2004) en su libro “Historia y doctrina de la cooperación”, hablan sobre los precursores de la economía solidaria, y se refieren a ellos de esa manera por sus propuestas de formas alternativas a la explotación sin límites del capitalismo, a temas referentes a la propiedad, forma de trabajo, distribución de la producción y el reparto de utilidades.

Entre los precursores se mencionan a los siguientes:

- Peter Cornelius Plooboy. Este pionero propuso la creación de “pequeñas repúblicas” en donde el ingreso y retiro serían voluntarios, teniendo la oportunidad de salir si así lo deseaban y recuperar sus bienes en especie o dinero.
- John Bellers. Propuso la creación de colonias de trabajo colectivo en donde se combinaría el trabajo agrícola con el industrial sin necesidad de explotar al hombre, sin intermediarios y casi sin uso de dinero; de esta manera, la colonia iba a proveer a los integrantes de lo que necesitaran.
- Robert Owen. Es considerado el padre de la cooperación inglesa. A la corta edad de 21 años ya era copropietario de una fábrica de tejidos en donde introdujo reformas sociales, haciendo a la fábrica Nueva Lanark un exitoso modelo. Cambió por completo la vida de sus trabajadores al ser consciente de la forma en que eran tratados, rebajó horas de trabajo, mejoró la vivienda, incluso aumentó salarios y creó escuelas, haciendo de esta forma que la fábrica mejorara. Al ver sus buenos resultados empezó a incitar a la clase obrera para que reclamara mejores condiciones, olvidando por completo el principio de ayuda mutua.

- Charles Fourier. Observaba a la clase obrera en su desenvolvimiento en el sistema capitalista, al notar su desgaste social, intentó encontrar la forma en que los trabajadores pudieran satisfacer sus necesidades, tener una vida agradable y al mismo tiempo evitar la concentración de la riqueza; para ello propuso un nuevo orden social en donde existieran comunidades de trabajo llamadas falansterios.

- William King. Él decía que la emancipación de las personas pobres podía lograrse por medio de sus propios recursos por medio de la ayuda mutua. Pensó en el poder de los trabajadores como consumidores, los cuales a partir del ahorro de una parte de lo que producían trabajando podían formar capitales que les ayudaran a crear cooperativas de consumo; fue así como creó 300 cooperativas las cuales fracasaron, pero estas experiencias fueron tomadas por los Pioneros de Rochdale.

- Philippe Buchez. Considerado uno de los fundadores del pensamiento social-cristiano, decía que los obreros que se dedicaban a la misma profesión, podían crear cooperativas de producción sin necesidad de donaciones del Estado. Los excedentes serían a partir del dinero ahorrado de manera diaria equivalente a lo que el empresario retendría, el 80% sería distribuido entre los socios y el 20% sería parte del patrimonio.

- Louis Blanc. Él pensaba que las cooperativas de producción industrial permitirían la emancipación de los trabajadores haciendo que el Estado interviniera a favor de los trabajadores. Mencionaba que la libre competencia causaba desequilibrio y por esto era necesario la asociación.

En la página de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en uno de sus discursos, mencionan que *“las cooperativas actúan como motores del crecimiento económico, ya que representan un modelo empresarial dinámico y flexible en las esferas de la producción, la comercialización y la prestación de servicios. En todo*

el mundo, aproximadamente 1.000 millones de mujeres y hombres participan en cooperativas, las cuales generan unos 100 millones de empleos”.

En el mundo las cooperativas son importantes, permiten el desarrollo de la sociedad de una manera distinta a lo que es el capitalismo actual, permitiendo a las personas optar por otra forma de organización.

Contexto nacional

En México también hay antecedentes en cuanto a las cooperativas, su historia no es tan antigua como en el caso mundial, pero tienen igual importancia por ser otra forma de organización de la población para buscar un mejor desarrollo y calidad de vida. Enseguida se presentarán las más importantes y duraderas:

- Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul, S.C.L.
Esta cooperativa se formaliza en 1934 con una cantidad de 132 socios; Lara (2011), destaca la participación de Guillermo Álvarez Macías que después de trabajar por varios años en esa empresa obtuvo un lugar como socio, su trabajo era basado en la filosofía de compartir el progreso social y económico para que de esta manera se elevara el nivel de vida del trabajador y al mismo tiempo de su familia.

En la gestión del Guillermo Álvarez se dio gran importancia a la educación de los trabajadores y familias, así como al deporte, lo cual provocó la formación de un equipo de fútbol. Años después tomó el mando el licenciado José Luis Becerril Benítez. Según Lara (2011:77), actualmente del núcleo cooperativo de Cruz Azul dependen más de 5,000 familias. Esta situación hace que la cooperativa tenga que estar más comprometida con los socios y sus familias para que puedan mantener un sano desarrollo.

- Cajas populares

Lara (2011) menciona que este tipo de cooperativas están orientadas a las necesidades y no al capital; se encargan de otorgar créditos y captar recursos de terceros. Este tipo de cooperativas está creada para los que no tienen acceso a los servicios bancarios por razones de bajo nivel de ingresos. Bansefi (2002), citado por Lara (2011) estimaba la existencia de alrededor de 630 organizaciones de este tipo por todo el territorio nacional, y entre las cajas con mayor tamaño son: Caja Mexicana, Caja Libertad, Caja Inmaculada y la Caja de los Telefonistas.

- Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S. C. L.

Fundada en 1940 por Rafael Víctor Jiménez Zamudio como Sociedad Anónima, tiempo después con el presidente José López Portillo, el peso se devaluó, los trabajadores exigían reparto de utilidades, se les negó la solicitud, los trabajadores se asesoraron, la empresa despidió a algunos trabajadores por dicha situación, aumentaron horas extras a los trabajadores, y otras cosas más, provocando una declaración de huelga en 1982 (Pascual, 2009) citado por Lara (2011).

Después de varios problemas, los trabajadores propusieron la adjudicación de los bienes a favor de los trabajadores (Lara 2011:75), haciendo que en 1985 se constituyera la Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual, S.C.L., en donde al principio no percibían salario, pero tiempo después mejoraron su situación económica y hoy en día proporciona empleo a casi 4,000 personas (Lara, 2011).

Actualmente existen problemas de pobreza, desempleo, marginación y exclusión social en México, causando entre la población en disponibilidad de trabajar, incertidumbre hacia su futuro, haciendo que busquen opciones que rebasan los límites legales (Ramírez, 2012), creando de esta manera un ciclo que va acompañado de inseguridad, estrés y violencia que afecta a la población en general.

Carbajal y Rivera (2009) señalan que en México existe una distribución inequitativa de la riqueza, una brecha amplia entre ricos y pobres, así como una falta de oportunidades, lo que ocasiona la falta de desarrollo de un importante sector de la población generando un alto costo social. Las cooperativas en México pueden ser un modelo de rescate para las personas que necesitan de un trabajo, ingreso y sustento ante el modelo capitalista actual.

Características de las cooperativas

Las cooperativas se presentan como una alternativa para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de las personas, puede ser que se encuentren con falta de empleo, con un empleo precario o sin atención a alguna necesidad, la cual puede ser que no solamente afecte a un individuo sino a una comunidad, lo cual la vuelve una necesidad colectiva; cualquiera que sea la razón de su creación, las cooperativas deben cumplir con ciertas características para que se les considere como tal, de lo contrario estarán cometiendo faltas y no se trataría de una sociedad cooperativa.

Lara (2011:102), menciona que las cooperativas contribuyen en el desarrollo de las personas y que al mismo tiempo practican principios que son fundamentados en valores, así mismo cita a la Alianza Cooperativa Internacional (2008) mencionando los valores característicos de las cooperativas los cuales son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En este mismo libro se habla sobre los siete principios de las cooperativas adaptados a partir de la Cooperativa de Rochdale, los cuales son:

- Membresía abierta y voluntaria. Esta característica se refiere a la forma en que son constituidas, debe ser de manera libre y voluntaria. También hace referencia a que son abiertas en cuanto al público que desee utilizar su servicio sin ningún tipo de discriminación.
- Control democrático de los miembros. Esta característica se trata del control que hay por parte de los miembros, ya sea en la toma de decisiones

y en las políticas que las rigen, por medio de asambleas anuales en donde cada miembro tiene derecho de voto (un miembro, un voto).

- Participación económica de los miembros. Cada uno de los miembros tiene que hacer una aportación, lo que les da derecho a un voto. El capital se controla de manera democrática y los excedentes se usan para propósitos de desarrollo.
- Autonomía e independencia. Las cooperativas pueden contar con ayuda del gobierno o de otras organizaciones, pero lo hacen de tal forma que puedan asegurar su control y mantener su democracia, incluso con la participación de otros.
- Educación, formación e información. La educación se da a los miembros de la cooperativa para que tenga un buen desarrollo, también informan al público en general con el objetivo de que exista un mayor conocimiento de lo que son las cooperativas y crear conciencia sobre ellas.
- Cooperación entre cooperativas. Esta cooperación convierte a las cooperativas en federaciones o uniones, las cuales están descritas en la Ley General de Sociedades Cooperativas. Este tipo de cooperación fortalece a las mismas así como a sus miembros, al mismo tiempo fomenta y pone en práctica sus valores.
- Compromiso con la comunidad. Las cooperativas buscan mantener un equilibrio y un desarrollo en la comunidad en donde se ubican, teniendo entre sus objetivos llevar un beneficio.

Otras características que se pueden mencionar de las cooperativas son:

- Contribuyen al desarrollo de sus integrantes;
- Son un instrumento de defensa ante el desempleo y la pobreza;
- Están basadas en valores éticos, y
- Buscan ser diferentes a las empresas comunes del sistema capitalista.

Marco legal

Ley de sociedades cooperativas

Las cooperativas en México están reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas, ley que describe lo que es una cooperativa, cuántas clases y categorías hay, su forma de constitución y registro, cómo debe ser su funcionamiento y administración, los socios con los que debe contar, así como su forma de integración. Para los que están interesados en formar una, es necesario que sigan la regulación vigente para no caer en irregularidades, ya que estas son diferentes a las sociedades mercantiles y cuentan con su propia legislación.

En su Capítulo Único del Título I menciona las disposiciones generales, en las cuales se menciona lo que se entiende por cooperativa, lo cual ya fue descrito en uno de los apartados anteriores, así como otros aspectos importantes como lo son la forma de funcionamiento a partir de ciertos principios que las deben regir, los cuales son:

- Libertad de asociación y retiro voluntario;
- Administración democrática;
- Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
- Participación en la integración cooperativa;
- Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y
- Promoción de la cultura ecológica.

Estos principios mucho tienen que ver con los que se pactaron a partir de los pioneros de Rochdale, tema que se tocó en el apartado del Contexto histórico de las cooperativas en este mismo trabajo.

Otras características que aparecen en este capítulo son las que hablan sobre la participación de extranjeros, los cuales no pueden desempeñar puestos de dirección o administración; de igual forma se mencionan las actividades que pueden realizar, las cuales pueden ser cualquiera siempre y cuando sean lícitas. Es importante señalar que si una sociedad que se haga llamar cooperativa, no cumple con lo que se supone debe ser, serán sujetas a sanciones y serán nulas de pleno derecho.

El Capítulo I del Título II habla sobre la constitución y registro de las sociedades cooperativas, en donde se menciona que por cada socio habrá un voto, no importa la cantidad de aportaciones que realice a la misma, cada uno de los socios (que no pueden ser menos de cinco integrantes) tiene tanto derechos y obligaciones iguales y no existirá ningún tipo de discriminación.

Al ser integradas dichas cooperativas, necesitan de una asamblea general en donde se tiene que levantar un acta con lo que está escrito en el Artículo 12 de esta Ley, y al ser firmada, automáticamente contarán con personalidad jurídica y patrimonio propio, así como libertad de asociación; enseguida deberán inscribirse en el Registro Público de Comercio y no tendrán definida o limitada su duración.

En el Capítulo II de este mismo Título se mencionan las clases y categorías de las sociedades cooperativas. Las clases se dividen en:

- De consumidores de bienes y/o servicios: estas cooperativas se dedican a la obtención de bienes o servicios que necesiten los socios, ya sea para ellos o para sus hogares, y según sea el caso, para sus actividades de producción.

- De productores de bienes y/o servicios: en esta clase de cooperativas, los miembros se asocian para trabajar en la producción de bienes o servicios, e independientemente de lo que se dediquen a producir, las personas aportan su trabajo personal, físico o intelectual.
- De ahorro y préstamo: estas cooperativas se encuentran reguladas también por la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (antes la Ley de Ahorro y Crédito Popular) y por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Este tipo de cooperativas según la anterior ley en su Artículo 2, se encargan de realizar operaciones de ahorro y préstamo con sus socios y quienes integran el sistema financiero mexicano. La diferencia con otro tipo de cooperativas es que se pueden constituir solamente con un mínimo de 25 socios, y solamente pueden hacer captación y colocación de recursos.

En el caso de las categorías de las sociedades cooperativas, se encuentran las siguientes:

- Ordinarias: son aquellas que para su funcionamiento solamente requieren de su constitución legal, la cual se refiere a la formalización de un negocio por medio de una escritura.
- De participación estatal: son aquellas a las que el Estado concede bienes o servicios para su administración.

En el Capítulo III menciona puntos importantes sobre el funcionamiento y administración de las cooperativas, en donde en el Artículo 34 se especifican los órganos que son los encargados de la dirección, administración y vigilancia de dichas cooperativas. La descripción de cada uno de ellos está redactada en los Artículos 35 al 46 Bis 3, los cuales son:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Comisiones y comités que la Ley establece, así como las que designe la Asamblea General

En las cooperativas de Ahorro y Préstamo, también se incluye:

- Comité de Crédito o su equivalente
- Comité de Riesgos
- Director o Gerente general
- Auditor interno

En el Capítulo IV habla sobre el Régimen Económico, el cual menciona temas sobre el capital de las sociedades. Está integrado con las aportaciones de los socios y de los rendimientos que se destinen para esto según la Asamblea General. Estas aportaciones pueden ser en efectivo, bienes derechos o trabajo, los cuales serán representados por certificados que tienen igual valor y cada socio debe aportar por lo menos el valor de un certificado. En caso de que la Asamblea General acuerde reducir el capital que juzgue excedente, se deberá hacer una devolución a los socios con mayor número de certificados o a prorrata en caso de que se posea igual número de certificados.

Las cooperativas pueden tener fondos sociales como son:

- De Reserva: este fondo será manejado por el Consejo de Administración con la aprobación del Consejo de Vigilancia. El fondo no debe ser menor del 25% del capital social de las cooperativas de productores y del 10% de las de consumidores, solamente puede ser afectado cuando se afronten pérdidas; en el caso de las de ahorro y préstamo, esta reserva es por lo

menos con el 10% de los excedentes de cada ejercicio social, esto hasta alcanzar el 10% de los activos totales.

- De Previsión Social: este fondo es destinado para cubrir riesgos y enfermedades profesionales, así como para formar fondos que en el futuro puedan servir, como el de pensiones, retiro, antigüedad, incapacidades, becas educacionales, guarderías, entre otras cosas. Es importante destacar que este fondo es independiente a la afiliación de seguridad social, solamente es necesaria una aportación anual.
- De Educación Cooperativa: esta aportación será dependiendo lo que acuerde la Asamblea General, pero no puede ser inferior al 1% de los excedentes netos del mes.

El Capítulo V habla sobre los socios, los cuales tienen derechos y obligaciones, determinados según las bases constitutivas de cada sociedad cooperativa y por lo dispuesto del Artículo 64 al 65 Bis de esta Ley.

Las causas de disolución de las sociedades cooperativas están expuestas en el Capítulo VI en su Artículo 66, en donde se mencionan las siguientes de manera textual:

- Por la voluntad de las dos terceras partes de los socios;
- Por la disminución de socios a menos de cinco;
- Porque llegue a consumarse su objetivo;
- Porque el estado económico de la sociedad cooperativa no permita continuar las operaciones, y
- Por la resolución ejecutoriada dictada por los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 de esta ley.

Otra de las causas que hacen que las cooperativas se disuelvan es cuando las mismas deseen constituirse en otro tipo de sociedad, para esto deben disolverse y

liquidarse previamente; los órganos jurisdiccionales que conceden tal liquidación son los tribunales civiles, tanto federales como los del fuero común.

También existe el caso de quiebra o cuando hay una fusión entre dos o más sociedades cooperativas para integrar una sola; en este caso deberán seguir el mismo trámite para constituirse.

El Título III, capítulo I habla sobre los Organismos Cooperativos; este capítulo se divide en dos secciones, la primera menciona a las de las Sociedades Cooperativas de Producción y Consumo, en donde se habla de que se pueden agrupar libremente en Federaciones, Uniones o en cualquier otra figura asociativa. Las Federaciones agrupan sociedades cooperativas de la misma rama, mientras que las Uniones agrupan sociedades de distintas ramas de la actividad económica; al mismo tiempo, se podrán constituir confederaciones nacionales con varias uniones o federaciones.

En la Sección II habla sobre las Cooperativas de Ahorro y Préstamo, las cuales se pueden integrar en Federaciones y en una Confederación Nacional; las primeras son con la agrupación voluntaria de este tipo de sociedades, se pueden integrar con un mínimo de cinco y un máximo de cincuenta sociedades, esta agrupación se encargará de fungir como un organismo de integración y representación; la Confederación agrupa a todas las Federaciones, y fungirá como órgano de consulta y colaboración del Estado en temas relacionados a las cooperativas.

Las Confederaciones y Federaciones contarán al menos con los siguientes órganos en su dirección, administración y vigilancia:

- Asamblea General
- Consejo Directivo
- Director General o Gerente General
- Consejo de Vigilancia

Las actividades de los anteriores órganos mencionados, se encargarán de actividades descritas en los artículos 78 Bis 8 al 78 Bis 13.

El Capítulo II de este Título, menciona a los organismos e instituciones de asistencia técnica al Movimiento Cooperativo Nacional, los cuales se encargan de impulsar y asesorar al movimiento cooperativo, las cooperativas pueden contratar los servicios del Movimiento Cooperativo Nacional en caso de asistencia técnica, asesoría económica y cualquier otro tipo de asesoría, capacitación, evaluación de proyectos, entre otros.

El Capítulo III habla sobre la integración, la cual sirve para que las actividades y procesos productivos de las cooperativas abatan costos, incidan en precios, accedan a las ventajas de las economías de escala y creen unidades de producción y comercialización.

En el Capítulo Único del Título IV habla sobre los apoyos a las sociedades cooperativas, en donde los órganos federales, estatales y municipales deben apoyar a los institutos y organismos que se especialicen en la educación cooperativa. Otro de los apoyos que menciona este Capítulo es que la constitución y registro de las sociedades cooperativas están exentos de impuestos y derechos fiscales de carácter federal, y también, las sociedades cooperativas pueden tener facilidades para el acceso al crédito para proyectos de inversión, para esto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con común acuerdo con el Consejo Superior del Cooperativismo constituirán fondos de garantía de origen federal para su apoyo.

Sociedad Cooperativa Limitada

Según el Colegio de Notarios del Distrito Federal, este tipo de sociedades son reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas, y tiene como características principales que sus rendimientos son por trabajo o por consumo, así como que la totalidad de sus trabajadores son pertenecientes a la clase

trabajadora. De igual modo, no se establece una cantidad mínima como su capital social, aunque siempre será variable y su número de socios va desde cinco como mínimo hasta un número ilimitado, mismos que serán acreditados por medio de los certificados de aportación, en tanto que su responsabilidad será hasta por el monto de su aportación. Con respecto a los socios extranjeros, podrán existir en un 10% de la totalidad de los mismos y no podrán desempeñar puestos de dirección o administración.

Su proceso de constitución requiere:

- Acta por quintuplicado de asamblea general.
- Certificación de firmas ante notario público, corredor público, juez de distrito, etc.
- Autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Inscripción en el registro público de comercio

En tanto que, los órganos sociales y de vigilancia asociados a estos tipos de cooperativas son:

- Consejo superior del cooperativismo.
- Asamblea de socios.
- Consejo de administración.
- Consejo de vigilancia.
- Vigilada por la secretaria de estado a que corresponda su actividad.

II. Aspectos administrativos

La administración en general se compone de diversos aspectos que en conjunto definen el funcionamiento o imagen de una organización. En el caso de la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L”, se han elegido una serie de aspectos considerados importantes desde las diferentes áreas en las que la administración se lleva a cabo, ya sea desde un ámbito muy general y/o desde el punto de vista económico, incluso desde la perspectiva de la mercadotecnia, ya que dado el momento del análisis ayudarán a identificar las deficiencias y ventajas que tienen este tipo de organizaciones. Los aspectos administrativos contemplados en este apartado, se eligieron con base en los resultados que la entrevista y la realización del cuestionario a las integrantes de la cooperativa arrojó respecto a cómo se maneja y cuáles la afectan directa o indirectamente.

Eficiencia

Mucho se habla de la eficiencia con que deben trabajar las organizaciones para así poder cumplir con sus objetivos organizacionales, sin embargo, también es cierto que el concepto de eficiencia se confunde muchas veces con el de eficacia. Entonces podemos decir que la eficiencia es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes) o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes y servicios. (Jones, 2010:6).

Otra definición de eficiencia menciona que si hay una tecnología disponible que permita a una organización producir bienes o prestar servicios a un costo menor debe utilizarla, sean cuales sean las consecuencias que esto suponga en términos de despidos, reconversión de costos o desplazo de producción al extranjero para obtener salarios más bajos y estar sometida a menos regulaciones restrictivas (Slocum, 2008:93).

En cuanto a administración se refiere, Idalberto Chiavenato es de los más reconocidos, por lo tanto, consideraremos lo que él define como eficiencia en su obra *“Introducción a la teoría general de la administración”*.

El autor se refiere a la eficiencia como una medida normativa de la utilización de los recursos en un proceso determinado. Dice también que la eficiencia presenta la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre gastos e ingresos, entre el costo y el beneficio resultante. [...] Así, la eficiencia está dirigida hacia la mejor manera (the best way) por lo cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas (métodos) a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) sean aplicados de la forma más racional posible.

La eficiencia se preocupa por los métodos y procedimientos más indicados con el fin de asegurar la optimización de la utilización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino simplemente por los medios. El alcance de los objetivos visualizados no entra en la esfera de competencia de la eficiencia, es un asunto ligado a la eficacia.

Por la importancia de este concepto dentro del mundo administrativo, se retomarán de otros autores las siguientes definiciones de eficiencia:

La eficiencia es una parte fundamental y básica de la administración. Hace referencia a los recursos empleados y a los productos obtenidos. Si logramos incrementar la cantidad de productos obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados, podremos decir que se ha producido un aumento de la eficiencia. De igual modo, si mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recursos empleados, también habremos logrado un aumento de la eficiencia. Todos los administradores se enfrentan con el reto de desempeñar sus funciones con recursos (humanos, financieros, físicos,

tecnológicos, de conocimientos, etc.) limitados, lo que les obliga al empleo eficiente de los mismos. (Díez de Castro, 2001:7)

Aun siendo una característica prioritaria la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no sólo deben buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuestos, es decir, tienen que ser eficaces. (Ibídem)

Por otra parte, y como última referencia, también se puede entender a la eficiencia como la medida en que aprovechamos los recursos cuando hacemos algo, es decir la relación entre los “insumos” y los “productos” de un proceso. Cuantos más productos obtengamos con una misma cantidad de insumos, tanto mayor será el grado de eficiencia que hemos alcanzado. Eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada. (Da Silva, 2002:20)

Si bien, ahora tenemos bases sólidas con las cuales entender lo que significa la eficiencia en términos generales dentro de la administración, habría que ver si toda esta teoría es aplicable al entendimiento y funcionamiento de las cooperativas, esto se verá posteriormente de manera más detallada.

Eficacia

De acuerdo con la siguiente definición, la eficacia es una medida de la pertinencia de los objetivos con los que fue dotada la organización y del grado en que esa organización logra alcanzar tales metas. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen. (Jones, 2010:6).

A continuación se retomarán autores mencionados en el apartado anterior, ya que éstos dan una definición integral en cuanto a eficiencia y eficacia, siendo éste último concepto el que nos ocupa ahora.

Eficacia es una medida normativa del alcance de resultados. En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de proveerle productos (bienes o servicios). Las características más destacables de la eficacia son que esta se preocupa por hacer las cosas correctas para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que la rodea, es decir, se concentra en el éxito en cuanto al alcance de los objetivos y tiene la atención dirigida hacia los aspectos externos de la organización. (Chiavenato, 1988:192)

Según el Diccionario de la Real Academia se entiende por eficaz: “que logra hacer efectivo un intento o propósito”. [...] Se es eficaz cuando se consiguen las metas que se habían definido. Podemos decir, por tanto, que la eficiencia está relacionada con los medios y la eficacia con los fines. Cabe mencionar que los conceptos de eficiencia y eficacia están muy relacionados, ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. Si no tuviéramos que ser eficientes para el logro de un objetivo (eficacia), emplearíamos todos los recursos que fueran necesarios. Dicho de otra manera, ser eficaz sin la obligación de ser eficiente es mucho más fácil que si tenemos la necesidad de serlo. (Díez de Castro, 2001:7)

La última referencia será aquella donde se dice que la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. La eficacia significa hacer determinadas cosas, de cierta manera, en un tiempo especificado. La eficacia administrativa se refiere al empleo de los recursos de la organización de modo que produzcan un alto rendimiento de los productos, así como elevados niveles de satisfacción en las personas que realizan el trabajo necesario para elaborarlos. Los dos, rendimiento y satisfacción, constituyen el estudio de lo que se ha entendido como “el nuevo entorno laboral”. La eficacia de una empresa depende básicamente de dos aspectos:

- La capacidad para identificar las oportunidades y las necesidades del entorno; y
- La flexibilidad y la adaptabilidad, cuyo objetivo es aprovechar estas oportunidades y necesidades del entorno.

La eficacia provoca la perennidad (mantener la organización a lo largo de un periodo extenso). (Da Silva, 2002:21)

Competitividad

De acuerdo a lo escrito en 2005 por María Belén Gómez Mena, lo que definía competitividad en esa época era lo siguiente: [...] Definiciones más recientes sobre competitividad, pueden encontrarse revisando dos de las publicaciones más importantes dedicadas a este tema, el *World Competitiveness Yearbook* y el *WEF Global Competitiveness Report*. El primero define competitividad como “la habilidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente una mayor creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus habitantes”, mientras el segundo se refiere a la competitividad como “la habilidad de un país para alcanzar altas y sostenidas tasas de crecimiento de productor per cápita”.

La competitividad es sinónimo de capacidad para alcanzar aumentos en productividad que se mantengan en el tiempo. Así, los países se hacen más competitivos cuando aumentan su capacidad para lograr mejoras en productividad, cuando se tienen más incentivos para innovar o se es más proclive a ello.

Aunque lo referido por María Belén Gómez Mena puede ir más encaminado hacia la competitividad de los países, a continuación se verá que no necesariamente es así, pues la competitividad puede definirse también como la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad

del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país (Competitividad, 2010:1).

Finalmente el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C (IMCO) dice que la competitividad es una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.

Como puede apreciarse, la competitividad es aplicable en distintos ámbitos, este trabajo solo compete a aquello que se refiera a las organizaciones y será en otro capítulo cuando se describan las razones porque la que las cooperativas en general pueden o no ser competitivas.

Desde otra perspectiva, también se puede hablar de un ambiente competitivo, el cual comprende a las organizaciones específicas con las cuales interactúa la organización; incluye rivalidades entre los competidores actuales, la amenaza de los competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes. [...] De acuerdo con Michael Porter, los administradores de éxito hacen más que simplemente reaccionar al ambiente; actúan en formas que de hecho moldean o modifican el ambiente de la organización (Bateman, 2005:50).

Dentro del ambiente competitivo, hay diversos elementos. El principal por supuesto serán los competidores; Bateman menciona que cuando las organizaciones compiten por los mismos clientes e intentan ganarse una participación de mercado a costa de los demás, todos deben reaccionar y anticipar las acciones de sus competidores. [...] Como primer paso para comprender su ambiente competitivo, las organizaciones deben identificar a sus competidores. Éstos pueden incluir:

- Pequeñas compañías nacionales
- Empresas extranjeras
- Compañías nacionales nuevas y grandes que exploran nuevos mercados
- Competidores regionales fuertes
- Competencia poco usual, como las compras por Internet

Una vez que se ha identificado a los “rivales”, el siguiente paso consiste en analizar cómo compiten. Los competidores utilizan tácticas tales como la reducción de precios, la introducción de nuevos productos y las campañas de publicidad para lograr ventajas sobre sus rivales. Finalmente, es importante destacar que la competencia es más intensa cuando hay muchos competidores directos (incluso los extranjeros), cuando el crecimiento de la industria es lento y cuando el producto o servicio no se puede diferenciar de alguna manera. (Bateman, 2005:51)

Apertura comercial

Se denomina apertura comercial a la capacidad de un país de transar bienes y servicios con el resto del mundo, lo cual depende mucho del nivel de las llamadas barreras arancelarias y para-arancelarias establecidas por el país [...]. Entre los beneficios ligados a la apertura se cuentan el uso más eficiente de los recursos, la mayor competencia, el aumento del flujo de conocimiento y de la productividad [...], la reducción de la búsqueda de la renta, y la mejora de las instituciones y políticas gubernamentales. También, una mayor apertura es una herramienta útil contra la inflación al estimular la inversión. Por lo tanto, un mayor grado de apertura aumenta la producción, el intercambio y las posibilidades de consumo, y permite alcanzar un mayor nivel de vida de cualquier otra forma (Díaz Almada, 2009:1).

Es notable que la apertura comercial trae diversos beneficios para aquellas organizaciones que pueden participar en esta condición económica, sin embargo,

más adelante será necesario reflexionar sobre el beneficio y desventajas que pueda llevar este concepto para la cooperativas ya que por su particular forma de trabajo podría darle más desventajas que ventajas.

Productividad

De acuerdo con María Noel Laborde y Leonardo Veiga, profesores del IEEM (Escuela de Negocios. Universidad de Montevideo), la productividad es una medida de la eficiencia de la producción. Por productividad se entiende la relación entre lo que se produce y lo que es requerido para producir [...].

Dado el momento de analizar la productividad dentro de las cooperativas se verá la relación de los miembros y dicho concepto dentro de este tipo de organizaciones; como introducción al futuro análisis, se puede decir que la productividad se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos, y de recursos de todo tipo, para producir o crear de forma masiva los satisfactores a las necesidades y deseos humanos.

La productividad tiene un costo y una rentabilidad dependiendo de cómo se administre. La productividad es la forma más eficiente para generar recursos midiéndolos en dinero, para hacer rentables y competitivos a los individuos y sus sociedades. En el mundo global no todos tienen la misma productividad como naciones o empresas e individuos, porque no todos usan la información útil como conocimiento (López, 2013:11).

Clientes

A continuación se retomará la obra “Administración. Un nuevo panorama competitivo” del autor Thomas S. Bateman, ya que su definición de clientes puede representar una aportación importante a este trabajo.

Los clientes, según Bateman (2005), compran los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones. Sin ellos, las empresas no podrían sobrevivir. *Consumidor final*

es el que compra productos en su forma terminada. *Consumidor intermedio* es el que compra materia prima o productos al mayoreo y luego los vende a los consumidores finales. En realidad, los consumidores intermedios hacen más compras que los consumidores finales individuales [...].

Como los proveedores, los clientes son importantes para las organizaciones por razones distintas al dinero que proporcionan por los bienes y servicios. Los clientes pueden exigir precios menores, mayor calidad, especificaciones exclusivas para los productos o mejor servicio. También pueden hacer que los competidores se enfrenten, como cuando el cliente de un auto recopila ofertas y negocia para obtener.

Un aspecto importante que debe tomarse de forma general en las organizaciones es el servicio al cliente, esto significa proporcionar a este lo que quiere o necesita, en la forma en que lo desea, de inmediato. Comúnmente esta función depende de la velocidad y de la confiabilidad con la que una organización pueda entregar sus productos o servicios. Entre las acciones que significan un excelente servicio al cliente se encuentran:

- Velocidad para satisfacer y entregar los pedidos normales
- Disposición para cumplir las necesidades de emergencia
- Entrega de mercancía en buenas condiciones
- Prontitud para retirar los bienes defectuosos y reabastecer con rapidez
- Disponibilidad de servicios de instalación y reparaciones u entrega de partes
- Cargos por el servicio (es decir, si los servicios son gratuitos o si se cobra una cuota aparte)

En todos los negocios, las estrategias que subrayan el buen servicio al cliente cuentan con una ventaja competitiva decisiva. La organización se encuentra en desventaja si depende demasiado de clientes poderosos. Estos lo son si hacen

grandes compras o si pueden encontrar lugares alternativos para comprar con facilidad. Pero cuando se es el cliente más importante de una compañía, existen otras a las cuales se les puede comprar, se tiene poder sobre aquella, y la posibilidad de negociar con ella en forma exitosa. Los clientes más importantes de una empresa tienen el poder de negociación más grande sobre la misma.

Proveedores

Siguiendo con lo dicho por Bateman, [...] los proveedores proporcionan los recursos necesarios para la producción, los cuales pueden adoptar la forma de personas (proporcionadas por escuelas y universidades), materia prima (que proveen productores, mayoristas y distribuidores), información (que proporcionan investigadores y empresas de consultoría) y el capital financiero (que proporcionan los bancos y otras fuentes).

Los proveedores son importantes para una organización por razones que van más allá de los recursos que suministran. Ellos pueden elevar sus precios o proporcionar bienes y servicios de mala calidad. Los sindicatos de trabajadores pueden ir a huelga o exigir salarios mayores. Los trabajadores pueden desempeñar un trabajo defectuoso. Entonces, los proveedores poderosos pueden reducir las utilidades de una organización, sobre todo si ésta no puede superar los incrementos de precios a sus clientes.

Así como sucede con los clientes, las organizaciones se encuentran en desventaja si llegan a depender excesivamente de cualquier proveedor fuerte. Un proveedor es poderoso si el comprador tiene pocas fuentes alternativas de oferta o si el proveedor tiene muchos otros compradores. (Bateman, 2005:53)

Financiamiento

Así como aquellas personas que deciden emprender un negocio, no importa el giro de éste, las cooperativas igualmente necesitan recursos para evolucionar y lograr la supervivencia como organización; estos recursos aluden a lo que

típicamente conocemos como financiamiento. Los expertos en administración de negocios lo definen como el mecanismo que permite a los emprendedores y a las compañías adquirir los activos que necesitan para poner en marcha sus procesos productivos, afrontar los gastos relacionados con ellos y, en general, con el desarrollo global de sus iniciativas. (Redacción Red de Empresarios Visa: 2015,1).

Este aspecto se analizará con más detalle en un siguiente capítulo debido a que esta definición de financiamiento podría o no aplicar a las cooperativas ya que los objetivos organizacionales de este tipo de entes no son los mismos que los grandes corporativos tienen, por lo tanto, el financiamiento es aplicable de distinta forma.

El financiamiento no tiene un origen específico [...] sino que proviene de diversas fuentes, todas dispuestas a ofrecer soluciones financieras a los líderes empresariales y sus firmas, pero no sin obtener algún rédito.

Las opciones de las que dispone un empresario emergente son diversas (Bodie y Merton, 2003:418):

- El *financiamiento interno* surge de las operaciones de la empresa. Incluye fuentes como utilidades retenidas, salarios devengados o cuentas por pagar. Ejemplos de este tipo de financiamiento son:
 - El capital del propio emprendedor
 - Las aportaciones de los socios (si es que la empresa cuenta con ellos)
 - Los recursos obtenidos a partir de la actividad productiva de la empresa
 - La venta de activos fijos ociosos (aquellos que ya no se utilizan)

- El *financiamiento externo* ocurre siempre que los administradores de la compañía tienen que obtener fondos de prestamistas o inversionistas externos. Algunos ejemplos, son:
 - o El crédito bancario especializado
 - o El crédito a corto plazo otorgado por proveedores
 - o El pago diferido a proveedores
 - o La inyección de capital por parte de un inversionistas

Como observación especial, cabe decir que tanto emprendedores como empresarios tienen que evaluar su situación financiera, estudiar todas las alternativas disponibles para impulsar sus proyectos y definir cuáles son los costos de cada una para tomar la mejor decisión.

Mercado

Un mercado consiste en todos los clientes potenciales que comparten necesidades en particular y desean que alguien esté dispuesto a comprometerse en un intercambio para satisfacerlos. Una vez que estas necesidades y deseos están respaldados por el poder de compra del cliente, se forma un mercado *real*.

Si bien, el mercado es un grupo de clientes, en muchos aspectos prácticos lo definen a corto plazo los proveedores, quienes deciden qué debe darse a cada quién y, por tanto, dónde deben establecerse las fronteras iniciales. Después de todo, los proveedores no pueden dar a conocer sus deseos si no ofrecen un producto satisfactorio.

A largo plazo, son los clientes – con su poder de compra – quienes decidirán lo que en realidad es el mercado. Establecen los límites y con sus compras deciden qué productos o servicios permanecerán. Así, para comprender el mercado, la empresa debe entender al cliente. (Czikoya, 2001:188)

Mezcla de Mercadotecnia

A continuación se definirán los elementos de lo que se conoce como “Mezcla de Mercadotecnia”; ésta permite posicionar un producto en el mercado (Mesa editorial Merca2.0, 2013:1) y un marco común de ésta mezcla son las cuatro P’s.

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Cada uno de estos elementos está presente en los productos que día a día vemos, compramos y/o consumimos.

Producto

De acuerdo a la obra de William Stanton (2007), un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo (o genérico) que el común de la gente entiende [...].

Para un mejor entendimiento de lo que significa “producto”, resulta útil separar los *productos* en categorías homogéneas: Productos de consumo y productos de negocios. Los primeros están destinados al consumo personal en los hogares. La finalidad de los productos de negocio es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización. Estos dos tipos de productos se distinguen en cuanto a quién los usará y cómo, además ambos productos tienen la siguiente subdivisión:

- Clasificación de bienes de consumo
 - o Bienes de conveniencia: Productos tangibles que al consumidor le resulta cómodo adquirir sin procurarse información adicional y que

luego compra realmente con el mínimo esfuerzo. Ejemplo: Frutas enlatadas.

- Bienes de compra comparada: Productos tangibles del cual el consumidor quiere comprar calidad, precio y tal vez estilo en varias tiendas antes de hacer una compra: Ejemplo: ropa de moda, muebles, aparatos electrodomésticos.
- Bienes de especialidad: Son productos tangibles por el que el consumidor tiene una fuerte preferencia de marca, al grado de estar dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo considerables para localizarla. El consumidor pasa por alto, de buen grado, sustitos más accesibles para buscar y comprar la marca deseada. Ejemplo: equipos de sonido, productos para la salud, equipo fotográfico.
- Bienes no buscados: Son productos nuevos de los cuales el consumidor no tiene conocimiento todavía, o un producto del que el consumidor está al tanto, pero que no desea precisamente en el momento presente.

- Clasificación de bienes de negocio

- Materias primas: Son bienes de negocio que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier otra forma (excepto si son necesarios para ayudar en el manejo del producto). Por ejemplo:
 - Bienes en estado natural, como minerales, suelos y productos del bosque y del mar.
 - Productos agrícolas, como el algodón, las frutas y productos animales.
- Materiales y partes de fabricación: Son bienes que se convierten en parte del producto terminado después de haberse procesado en cierta medida. El hecho de que hayan sido procesados los distingue de las materias primas.

- Instalaciones: Se llama instalaciones a los productos manufacturados que comprenden el equipo principal, de alto costo y larga vida de una organización.
- Equipo accesorio: Son productos tangibles de valor considerable que se utilizan en las operaciones de una compañía.
- Suministros de operación: Son bienes de negocios que se caracterizan por un bajo valor monetario por unidad y una corta duración, y que contribuyen a las operaciones de una organización sin convertirse en parte del producto terminado.

Precio

El precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto; la utilidad es un atributo con el potencial para satisfacer necesidades o deseos (Iván Thompson, 2005:3). El precio es importante en nuestra economía, en la mente del consumidor y en una empresa:

- En la economía: El precio de un producto influye en los salarios, la renta, las tasas de interés y las utilidades. Es el regulador fundamental del sistema económico, porque influye en la asignación de los factores de la producción: el trabajo, la tierra y el capital. Los salarios altos atraen al trabajo, las altas tasas de interés atraen al capital, y así sucesivamente; el precio determina qué se producirá (oferta) y quién obtendrá los bienes y los servicios producidos (demanda).
- En la mente del consumidor: Algunos prospectos de clientes se interesan principalmente en los precios bajos, en tanto que a otro segmento le preocupan más otros factores, como el servicio, la calidad, el valor y la imagen de marca. Hay cuatro segmentos distintos de compradores:
 - Los leales a la marca
 - Los castigadores del sistema

- Los compradores de gangas
- Los desinteresados

Una cuestión importante es la de si se puede predecir la sensibilidad del consumidor al precio. No hay respuesta clara, sin embargo, los diferentes grados de sensibilidad al precio de cada segmento tienen que ver más con factores psicográficos, como el estilo de vida, o con las categorías de productos involucradas.

- En la empresa: El precio de un producto es un factor importante que determina la demanda que el mercado hace de ese producto. El dinero entra en una organización a través de los precios. Es por eso que este afecta a la posición competitiva de una empresa, a sus ingresos y a sus ganancias netas.

Los precios son importantes para una empresa la mayor parte del tiempo, pero no siempre. Varios factores limitan el grado del efecto que la asignación de precios tiene en el programa de marketing de una empresa. Las características diferenciadas del producto, una marca favorita, la calidad superior, la conveniencia o alguna combinación del producto y otros factores quizá sean más importantes para los consumidores que el precio.

Plaza

También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. La actividad más importante para llevar un producto al mercado es la de arreglar su venta y la transferencia de derechos del producto al cliente final. Otras actividades (o funciones) comunes son promover el producto, almacenarlo y asumir parte del riesgo financiero que surge durante el proceso de distribución. En este apartado,

es importante mencionar dos elementos fundamentales: los intermediarios y los canales de distribución.

Un intermediario es una empresa comercial que presta servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto mientras este fluye del productor al consumidor. Un intermediario es dueño del producto en algún punto o ayuda activamente en la transferencia de propiedad. Con frecuencia, aunque no siempre, el intermediario toma posesión física del producto.

Por otra parte, según Stanton (2007), un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este, del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas. Los canales más comunes para los bienes de consumo, de negocios y de servicios, son los siguientes:

- Productor > Consumidor: No tiene intermediarios y el productor puede vender de puerta en puerta o por correo.
- Productor > detallista > consumidor: Grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y/o productores agrícolas.
- Productor > mayorista > detallista > consumidor: A los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.
- Productor > agente > detallista > consumidor: En lugar de emplear mayoristas, muchos productores prefieren valerse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, en especial a los detallistas en gran escala.
- Productor > agente > mayorista > detallista > consumidor: Los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los

mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas.

Promoción

La promoción abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto (Iván Thompson, 2005: 4). La promoción, sin importar a quien vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene las siguientes cuatro formas:

- **Venta personal:** Es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Estas ventas tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final.
- **Publicidad:** Es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productores, La publicidad se lleva a cabo comúnmente por televisión, radio, diarios y /o revistas.
- **Promoción de ventas:** Actividad que estimula la demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Consiste en un incentivo temporal para alentar una venta o una compra.
- **Las relaciones públicas:** Abarcan a una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. No incluyen un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo especial. Las relaciones públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el respaldo de eventos de beneficencia o cívicos.

III. Presentación del caso “Mujeres para hoy S.C.L.”

Introducción

Nuestro primer acercamiento con “Mujeres para hoy S.C.L.” se dio durante una investigación exploratoria respecto a las cooperativas que existen en México, específicamente en el Distrito Federal. A diferencia de nuestras primeras impresiones, hay un sinnúmero de este tipo de organizaciones trabajando día con día en este país, aunque como es muy notorio, la gran mayoría no cuenta con el reconocimiento de todo el público al que podrían dirigirse.

El motivo para elegir a la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.” como el objeto de este estudio de caso radica en el hecho de que esta es una de muchas cooperativas que han sobrevivido con el paso del tiempo bajo los conceptos primordiales que este tipo de organizaciones promueven: solidaridad, cooperación, igualdad, etc., los cuales han mantenido a pesar de todas las adversidades a las que se han enfrentado a través de los años.

La entrevista hecha en abril del año 2015 a algunas de las integrantes de esta cooperativa, además de una plática de carácter más informal con el objeto de conocer detalles más generales, así como algunas de las actividades que realizan cada día, el recorrido por el taller, conocer algunos de los productos que elaboran, el material y el equipo con el que trabajan y ver la relación existente entre estas cooperativistas, nos amplió la perspectiva respecto a cómo es que “Mujeres para hoy S.C.L.” vive el día a día y lucha por continuar siendo una cooperativa fiel a sus valores.

Dentro del evento denominado “1ra Semana de la Economía Social y la Administración Solidaria” llevado a cabo del 8 al 10 de julio del 2015 en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, tuvimos la oportunidad de un segundo acercamiento a las cooperativistas de “Mujeres para hoy S.C.L.”, pues fueron una de las muchas organizaciones invitadas pertenecientes al sector

social, que fueron a ofrecer conferencias y participar con *stands* donde ofrecieron sus productos. La plática impartida por María Teresa Hernández, representante de esta cooperativa, así como una visita y una plática dentro del *stand* asignado a ellas, nos ofreció nueva información acerca de esta, en especial respecto a una de las prácticas que realizan como medio de subsistencia: la interacción con diferentes cooperativas, la cual les permite hacerse de contactos que en determinado punto pueden resultarles útiles a sus objetivos, así como el trueque, práctica que realizan cotidianamente en diversos eventos sociales y permite un beneficio igual entre los involucrados, como se explicará más adelante.

Historia de la cooperativa

La cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L” es una organización dedicada al ramo de la manufactura, específicamente a la costura, teniendo como rubro principal, la elaboración de productos de maternidad y bebés, sin embargo, en algunas ocasiones ha realizado la confección de otro tipo de prendas.

“La cooperativa se constituyó en el año de 1987, siendo 16 mujeres y un hombre, los primeros en laborar dentro de esta. La señora Teresa Hernández es la única que se ha mantenido hasta la actualidad formando parte de la cooperativa. En un inicio, la mayoría de las mujeres que formaban parte de la organización, vivían en la colonia Piloto-Infonavit, en la delegación Coyoacán, D.F. y se encargaban de atender únicamente las demandas de los habitantes aledaños en relación a la demanda de las escuelas como la confección y venta de uniformes escolares, útiles y despensas, entre otros. Los objetivos de la cooperativa fueron la generación de empleo y la formación de conciencia política en las trabajadoras que les permitiera ser una organización de beneficio colectivo y seguir participando en la colonia de manera organizada”.³

³ *Blog cooperativa mujeres para hoy* (n.d.), [en línea] obtenida el 31 de octubre de 2015, de <http://mujeresparahoy.blogspot.mx/>



Fuente: blog cooperativa mujeres para hoy

Sin embargo, a pesar de que fue hasta ese año cuando se constituyeron legalmente como una cooperativa, la idea de formar una asociación surge mucho tiempo atrás y por motivos un tanto diferentes a los que ahora profesan.

A finales de la década de 1970, tras la llegada de varias familias a la colonia Piloto-Infonavit, en la delegación Coyoacán, se comienzan a llevar a cabo diversas actividades productivas ajenas a su vida diaria que representaban un apoyo a la comunidad a fin de dar solución a los problemas a los que se enfrentaban, como la falta de espacios educativos para sus hijos, o la distribución de alimentos de la canasta básica para todos los habitantes. De este modo, se iniciaron en actividades que representan el día a día de las cooperativas: apoyo igualitario para todos los miembros, objetivos sociales en común, beneficio colectivo, etc.

Es importante mencionar que con el paso del tiempo, incluso antes de constituirse legalmente, "Mujeres para hoy S.C.L." ha estado asociada en diferentes periodos y por diferente tiempo con algunas organizaciones, lo que de cierto modo le ha dado rumbo a su formación y por ende, su historia. Algunas de las más representativas han sido la cooperativa "19 de septiembre", o el "Grupo de Educación Popular con Mujeres", que a través de los años han servido como apoyo a la evolución de "Mujeres para hoy S.C.L." así como al desarrollo de su identidad.

Desde el inicio de sus actividades, que consistían principalmente en atender las necesidades de todos los habitantes de la colonia, se podía ver cierto nivel de solidaridad en la búsqueda de fines en común. Uno de ellos era la creación y distribución de los uniformes escolares para los hijos de las mujeres que habitaban esa colonia. Es este suceso el que a la postre las motiva a un enfoque relacionado con la manufactura, la costura y la ropa.

En la década de los ochentas, como nos comenta la señora Teresa Hernández *“la crisis económica estaba pegando fuerte, por lo que teníamos que ver cómo hacerle, y entonces se nos ocurrió empezar a coser, y enseñarle a quienes no supieran hacerlo”*. Es así como empiezan a relacionarse con empresas de maquila, para trabajar y vender los productos que ellas hacían. Sin embargo, debido a que muchas tenían que ser capacitadas, la inversión de tiempo no era la misma que la usada para confeccionar la ropa, por lo que el volumen de su producción era mínimo.

A lo largo del tiempo, a pesar de haberse logrado cierta estabilidad respecto a sus niveles de producción, “Mujeres para hoy S.C.L.” nunca ha gozado de trabajo en gran escala, puesto que el número de cooperativistas y sus características (algunas con nula experiencia en la costura) impide pensar en esa posibilidad. Sin embargo, dicha característica de esta cooperativa, le permite a su vez, ser eficaz respecto a los objetivos que se han planteado, ya que desde sus inicios y hasta el presente, han logrado en la mayoría de las veces, plantearse metas de producción, acordes a sus posibilidades, y lograrlas. Así mismo, sus casi 30 años de existencia, les han permitido adquirir la experiencia necesaria para poder ser una organización eficiente, al existir incrementos en sus niveles de producción, que si bien, no le permiten estar a la par de las grandes productoras de ropa, sí han ayudado a mantenerse en el mercado, aunque no necesariamente de forma ascendente.

Los fines de esta cooperativa, han sido desde sus inicios, la generación de empleos y la formación de una conciencia solidaria entre sus integrantes, por lo que nunca se visualizó como una posibilidad ser una organización que le peleara de tú a tú a las grandes empresas que producen y comercializan sus mismos productos, es decir, la competitividad no forma parte de los intereses de quienes forman esta cooperativa. En palabras de la señora Teresa Hernández, *“no nos interesa competir con otras cooperativas ni con las empresas que son grandes, porque nosotras buscamos más allá de un beneficio económico, la posibilidad de ayudar a personas con nuestros productos, y también a las que trabajan con nosotras, porque si podemos servir como una forma de subsistir o de dar un producto que sea útil, nosotras sentimos que estamos haciendo las cosas bien”*.

Sin embargo, en sus inicios, consiguieron posicionar su producto principal (el pañal de tela) en las tiendas de la ahora extinta Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), así como en tiendas del seguro social y de algunas dependencias del Estado, lo que de algún modo les había dado cierto reconocimiento con su mercado meta. Incluso se llegó a buscar una asociación con empresas de mayor tamaño, aunque a final de cuentas debido a la escasa producción que se podía generar por parte de la cooperativa, dicha alianza no tuvo mayor prosperidad, por lo que su apertura comercial siempre ha sido de un carácter más informal, es decir, que sus productos se comercializan solamente en pequeños negocios, o directamente desde la cooperativa.

No obstante, “Mujeres para hoy S.C.L.” no ha bajado los brazos, puesto que tras comprender que sus productos no tenían el sustento necesario para comercializarse a gran escala, han buscado diversas alternativas que la mantienen. Algunas de estas han sido la propaganda que sus propios clientes le hacen con sus conocidos, pues muchos aseguran que la calidad con la que trabajan es buena y se lo han hecho saber a las propias cooperativistas, lo que genera en ellas un sentimiento de satisfacción al saber que lo que ellas hacen es bien recibido por la gente.

Otra forma que han tenido las cooperativistas de dar a conocer sus productos, ha sido por medio de la acción denominada “trueque”, que a pesar de no ser una actividad muy común hoy en día, les ha permitido, además de darle salida a sus productos, obtener otros tantos que a ellas mismas les son de gran utilidad. El trueque, es realizado generalmente entre ellas y otras cooperativas, esto con el fin de que ambas partes tengan una forma de ser beneficiadas, de cierto modo, en igualdad de condiciones, además de significar para “Mujeres para hoy S.C.L.” un modo de conocer y asociarse con un sin número de organizaciones que así como ellas, no cuentan con los recursos para competir y subsistir de un modo destacable.

La forma en que estas cooperativistas realizan el trueque, es por medio del contacto directo con las demás organizaciones, principalmente en eventos dirigidos a las propias cooperativas, como las ferias de productores o los eventos realizados por el gobierno en apoyo a este sector social, o incluso las realizadas por instituciones educativas como la propia Universidad Autónoma Metropolitana. Entre las que destacan está la Feria Lucha Rivera, que se lleva a cabo en Dolores Hidalgo, Guanajuato, evento en el cual “Mujeres ara hoy S.C.L.” ya es conocida como una constante invitada, o la red binacional de productoras mexicanas “Niu Matat Napawika”, que como nos cuenta la señora Teresa Hernández, *“ nos ha dado chance de vender nuestros productos en una de las tiendas que tienen a su disposición y además estamos ahí conviviendo con gente de muchos otros estados que igual llevan sus productos para venderlos y poder salir adelante como nosotras”*.

“Mujeres para hoy S.C.L.” tiene en estas organizaciones, un escaparate muy amplio para poder seguir en pie, y beneficiarse tanto con la venta de sus productos como con la obtención de insumos, materiales, alimentos, ropa y diversos productos que le son de utilidad no solo para seguir produciendo sino también para subsistir.

Desde sus inicios, el pañal ecológico ha sido su principal producto, ya que en palabras de una de las integrantes *“siempre habrá niños que requieran el uso de un pañal”*, además de que *“en la actualidad, la gente no piensa en apoyar al medio ambiente”*, lo que refuerza su idea de mantenerse bajo la misma línea de producción. La idea de este producto ha acompañado a esta cooperativa desde su creación, añadiéndole una diversidad de productos relacionados con el cuidado del bebé, así como las etapas del embarazo.

Como se ha mencionado con anterioridad, “Mujeres para hoy S.C.L.” ha luchado desde su creación con muchos contratiempos que a lo largo del tiempo han puesto en problemas su continuidad, y que a su vez, han sabido ir resolviendo tanto entre las propias cooperativistas como con el apoyo de otras tantas organizaciones que así como ellas, buscan salir adelante día con día, a pesar de todos los obstáculos que les significa pertenecer a una economía en donde una cooperativa no es priorizada ni significa un real generador de beneficios económicos.

Afortunadamente, existen muchas organizaciones que aún creen en estas y se dedican a apoyar con recursos tanto financieros como de insumos, lo que significó para “Mujeres para hoy S.C.L.” la ayuda necesaria para conformarse en la década de los ochentas a través de financiamientos extranjeros y en menor medida del gobierno de nuestro país. Aun así, hoy en día el apoyo y el financiamiento son escasos, y radican básicamente en los programas que el gobierno elabora en apoyo para el sector social, aunque la realidad es que son insuficientes para abarcar a todas las organizaciones a las cuales están destinadas, por lo que “Mujeres para hoy S.C.L.” ha sido una de las que en determinado momento gozó de dichos apoyos, pero en la actualidad ha dejado de ser así. Teresa Hernández nos dice que *“hubo un tiempo en que sí nos apoyó el gobierno, con ayuda y sus programas, pero ahorita ya tiene tiempo que no. Ahorita nada más con lo que sacamos de vender nuestros productos es que vamos saliendo”*.

Ayudándose todas, siendo solidarias, manteniendo sus valores firmes a pesar de las adversidades, cooperando con el trabajo y teniendo una actitud positiva a pesar de que muchas veces parezca que los problemas son más que las soluciones, es como “Mujeres para hoy S.C.L.” ha logrado ser una de las cooperativas que buscando llevar a sus clientes un producto de calidad, que signifique una alternativa ante los productos más usuales y que además promueva un sentimiento de apoyo a la ecología de nuestro país, ha logrado permanecer en México, un país que no apoya como se debería a las cooperativas.

Rama a la que se dedica

La cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.” se dedica a la creación de productos textiles enfocados al rubro de maternidad principalmente. Cuenta con diversos productos diseñados para mujeres en estado de gestación, así como para los primeros años del bebé. Así mismo, los accesorios (almohadas para bebés, ropa de maternidad y lactancia, pañaleras, cobijas, edredones, toallas, pañales para adulto) y juguetes para el recién nacido, destacan dentro del repertorio manejado por esta organización.

Descripción de sus procesos productivos

La cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.” siempre mira hacia las necesidades de quienes consumen sus productos y con base en la creatividad de cada una de sus integrantes surge la posibilidad de crear todos los diseños que dan forma a su mercancía.

Dado que esta cooperativa es pequeña, los procesos productivos que realiza son, en términos generales, muy básicos. La cooperativa maneja una cantidad estándar de cada uno de sus productos, lo que le da la idea de cuántos insumos y de qué tipo, requieren para la elaboración de tal cantidad. Hilos, tela, material de costura y máquinas de coser, son en mayor proporción, los materiales y equipo requeridos para satisfacer la producción cada vez que se hace.

El proceso puede catalogarse como manual, pues no existe un sistema de producción en serie que elabore una cantidad de producto por determinado tiempo, ni maquinaria que elabore el producto de forma automática o secuencial. Cada una de las integrantes de la cooperativa atiende una parte del proceso productivo, dependiendo el producto con el que se esté trabajando al momento.

Organigrama de la empresa

“Mujeres para hoy S.C.L.” es, como ya se mencionó con anterioridad, una cooperativa pequeña, misma que cuenta únicamente con cinco integrantes actualmente. María Teresa Hernández funge como la representante de esta organización, quien asegura que *“la igualdad dentro de la cooperativa es importante. Cada una de nosotras tiene el mismo valor y tiene la misma importancia para esta organización”*. Por esta razón, el organigrama de la organización es de carácter lineal, al no establecerse una figura autoritaria como tal.



Fuente: Elaboración propia.

Recursos humanos

Las cinco integrantes de la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.” son:

- María Teresa Hernández (representante de la cooperativa)
- Esther Macareno
- María Cristina Luna
- Jazmín Bustos
- Leonor Suárez

Cada una de ellas se encarga principalmente de una parte del proceso tanto de producción como de comercialización de los productos, sin embargo, todas están

capacitadas para realizar de forma correcta cada una de las labores requeridas a lo largo de dichos procesos, de tal modo que ante la ausencia de alguna, la suspensión del trabajo no sea viable, generando así una sensación de igualdad ante cada una de ellas.

Áreas de oportunidad

Mujeres para hoy tiene en sus manos la elaboración de un producto de calidad que puede explotar para su propio beneficio y desde luego el de la sociedad, ya que en palabras de su representante, *“nosotras no queremos competir, trabajamos aquí porque nos gusta, porque sabemos que ayudamos a la comunidad y eso a veces es más importante que obtener ganancias”*.

Sin embargo, para lograr esto es necesario atender ciertos aspectos de la propia cooperativa, tales como las ventajas que produciría una expansión hacia nuevos y más grandes mercados, diseños mucho más llamativos tanto de su principal producto como de aquellos que son más demandados. Las campañas de concientización acerca del cuidado al medio ambiente pueden ser el punto de entrada para conocer la marca “Comosito”, que pertenece a su principal producto, el pañal ecológico.

IV. Conclusiones

Esta investigación nos permitió comprender, a través del análisis de la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.”, el funcionamiento de este tipo de organizaciones dentro del contexto económico mexicano, además de entender la forma en cómo se desarrolla su dinámica considerando los aspectos administrativos más influyentes. Ha sido muy importante comprobar cómo subsiste esta organización a pesar de los problemas que día con día surgen dentro de su ambiente.

Profundizar en el estudio de esta cooperativa significó entender en qué medida diferentes aspectos administrativos, son vitales para definir el rumbo de una organización, entendiendo que cada una de ellas, es diferente, lo que hace imposible establecer modelos teóricos que se manejen como una receta de aplicación universal.

Cada aspecto administrativo mencionado a lo largo de la presente investigación tiene un ideal dentro del ámbito teórico, sin embargo, tras empatarlo con la forma en cómo funciona la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.”, difícilmente encontramos aspectos que encuadren perfectamente.

Eficiencia y eficacia

Estas categorías tienen un significado claro en un marco teórico, y si bien, se basan en el cumplimiento de objetivos, debemos entender que estos, para la cooperativa significan mantener un nivel aceptable de producción y de ventas, con base en el aprovechamiento que hace de los insumos que adquieren por ejemplo, en los eventos a los cuales acuden con el objetivo de una mayor difusión de sus productos y donde aprovechan para la realización de trueques; ser útil y contribuir al bien social que pueden hacer al ofertar sus productos, lo que la convierte en una organización eficaz, puesto que con los recursos que tienen logran cumplir ese objetivo que buscan en un principio, en el cual el aspecto social resulta fundamental. Por otra parte, un factor que interviene para que “Mujeres para hoy

S.C.L.” sea eficaz es el hecho de estar constituida formalmente como una cooperativa, esto le permite laborar bajo un régimen formalizado y caracterizado en la ley y la dota de una imagen responsable que ayudaría a atraer a muchos clientes.

No es posible concluir que esta organización es 100% eficiente, ya que algunos factores como el cambio constante en la tecnología que utilizan para manufacturar sus productos o la difusión de su trabajo, no es algo que preocupe al interior de esta organización. En comparación con lo que a diario se espera de una empresa cuyo fin es el económico, principalmente, esta organización no tiene los recursos pero tampoco la intención de cambiar su mentalidad respecto al hecho de hacer la labor social que es su principal razón de ser, y si bien, no es un rasgo distintivo que la afecte de forma importante, no contribuye a ser eficiente respecto a su nivel de producción o aspectos relacionados con su desarrollo, lo que nos lleva a determinar que este es uno de los aspectos administrativos que no se aplican en su totalidad dentro de esta organización, puesto que la práctica que se lleva a cabo diariamente no se apega de forma relevante a la teoría, además de no ser el fin de la misma más reconocible.

Es entendible que desde un punto de vista ideal, lograr esta eficiencia sería lo adecuado, pero alcanzar este rasgo de forma óptima, en el particular caso de esta cooperativa, conllevaría cambios en las formas y los valores bajo los cuales se rigen, y de este modo, es correcto afirmar que el hecho de no cumplir con la eficacia que en general se esperaría de cualquier organización, no implica que esta no funcione de forma adecuada; simplemente su objetivo no va encaminado a serlo, pues su fin último no es tener ganancias monetarias, ya que de acuerdo a la entrevista que se realizó, los miembros de esta organización no lo contemplan como algo fundamental para el logro de objetivos que se plantean: crecimiento personal, subsistencia, desarrollo de una conciencia colectiva, obtención de recursos suficientes para una producción aceptable, etc.

Competitividad

La competitividad, a simple vista no se asocia con las cooperativas puesto que estas no buscan mantener una alta rentabilidad en el mercado, o mantener una rivalidad con otras cooperativas o empresas, pero se puede apreciar en este tipo de empresas sociales a través de las actividades que llevan a cabo para mantenerse y brindar un sustento a sus integrantes como parte de su objetivo social. En el caso específico de esta cooperativa, la organización ha tomado la decisión de no competir por un lugar en el mercado porque esa no es su finalidad, lo importante para ellas es el autoempleo para una mejor calidad de vida. Pero a pesar de que aseguran estar bien como se encuentran y como se han ido manejando a lo largo de los años, mantienen cierta preocupación por las bajas ventas que presentan en su producto, además de no contar con apoyo del gobierno u otras instituciones que lo brinden. También se debe tomar en cuenta el hecho de que esta cooperativa se encuentra, de algún modo, en una zona de confort que le impide explotar sus posibilidades de competencia al máximo, al no atender ciertos aspectos como la innovación de sus productos o maquinaria, la difusión que tienen de los mismos, es decir, “Mujeres para hoy S.C.L.” es una cooperativa resistente al cambio, sin que esto signifique necesariamente una desventaja que conlleve a su extinción, pero sí a un estancamiento en un posible desarrollo.

Productividad

La competitividad que esta cooperativa tiene, nos lleva a entender por qué manejan ciertos estándares de productividad que no necesariamente funcionarían para cualquier otra organización. En una cooperativa, la productividad sería el resultado de la adecuada utilización de sus recursos, en este caso la mano de obra, experiencia, materiales y maquinaria para la obtención de su producto final que viene acompañado de un ingreso que ayuda a mantener la cooperativa. En el caso de la organización en estudio, la productividad es baja, ya que se va generando sobre la marcha, dependiendo de los pedidos que lleguen a tener por sus clientes habituales o por las ferias a las que asisten, así como por los

intercambios dentro de las mismas y con otras cooperativas. A su vez, la planeación de esta se va dando día con día de tal forma que cumplan con los requerimientos de dichos clientes.

Esta organización piensa en el éxito que ha tenido en el pasado, sobre todo con su principal producto y lo compara con los resultados actuales, notando que tiene una baja demanda del mismo, a pesar de manejar una calidad más que aceptable. Ante esta situación la cooperativa debería averiguar qué es lo que demandan los clientes para así poder satisfacerlos y que esto generara una mayor productividad. Una forma para lograrlo podría ser incluir variantes en sus productos, buscar mayores puntos de destino para el mismo, reforzar los beneficios que el producto que se maneja posee y hacer un enfoque mucho mayor sobre las ventajas que tiene con respecto a otros productos de características similares, logrando así un crecimiento en la demanda que se traduciría en el aumento de la productividad que hasta ahora se mantiene.

Apertura comercial

Si se piensa en una cooperativa que produce un bien manufacturado y que en ella trabajan pocos integrantes, resulta imposible pensar que se pudiera cubrir una alta demanda, por lo que la apertura comercial rebasa los límites de esta cooperativa en específico, pues si quisiera participar con sus productos en otros estados o incluso fuera del país, necesitaría hacer cambios importantes en toda su estructura creando un riesgo para sí misma. Del mismo modo, para tener una apertura comercial es necesario conocer las necesidades de los clientes y establecer segmentos de mercado apropiados y no solo basarse en el argumento de “siempre habrá niños”; tal vez funcione hasta cierto punto, porque es como ha sobrevivido, pero llevar esta forma de operar a gran escala resultaría impensable. En todo caso, la apertura comercial para una cooperativa, estaría enfocada al incremento de las posibilidades de consumo de sus productos, que se podría lograr a partir de una investigación sobre las necesidades de los consumidores, para así poder lograr el intercambio deseado entre cooperativa y cliente.

Para que la cooperativa pueda generar una apertura comercial, resultaría de gran ayuda hacer uso de la tecnología, la cual permitiría expandir el conocimiento de sus productos, haciendo que llegara a nuevos mercados que estén interesados en lo que “Mujeres para hoy S.C.L.” produce.

Clientes y proveedores

Es claro que tanto clientes como proveedores resultan vitales para el proceso de producción de cualquier organización, por lo que resulta difícil que esta cooperativa encuentre resultados diferentes si continúa valiéndose principalmente del trueque para la obtención de sus insumos, y si no potencializa la relación existente con los usuarios de sus productos. La limitante de proveedores le significa pocas opciones de elección en cuanto a diversidad de insumos, y si bien, así han mantenido estándares de calidad aceptables en sus productos, la poca innovación en el material o diseño del producto mismo, resulta contraproducente al pretender acercarse más a un aumento en la productividad. Respecto al cliente, el hecho de generalizar y suponer que quien requiera alguno de sus productos, en especial el más importante para ellas (el pañal ecológico), optará por adquirirlo, las hace caer en el error de esperar una demanda que probablemente nunca exista con relación al mismo.

La búsqueda de proveedores que otorguen insumos con características similares o incluso superiores, aun significando un aumento en la inversión que la cooperativa debiera realizar, aunado a un mayor entendimiento de las necesidades de sus clientes, sobre todo potenciales, podría resultar en el incremento de las ventas del producto de la cooperativa y no necesariamente indicando una separación de los ideales y objetivos que la organización tiene.

Financiamiento

Actualmente la cooperativa no se vale de ningún tipo de ayuda relacionado a este punto, y aunque a través de su historia se puede constatar que hubo momentos donde los financiamientos representaron un apoyo necesario y adecuado al

cumplimiento de objetivos, hoy día resulta difícil pensar en esta opción, básicamente por la nula consideración de las integrantes de la cooperativa, quienes han dejado de ver como una opción viable un financiamiento que subsane las deficiencias que desde ciertas perspectivas podrían atribuírsele al poco crecimiento de la organización. Del mismo modo, resulta entendible esta visión, si se considera que existen factores como los requisitos para otorgar un financiamiento o las características que no siempre aplican para el mismo, que hacen aún más complejo el considerar un financiamiento como posibilidad real para “Mujeres para hoy S.C.L.”

Si la cooperativa se ha mantenido, incluso de una forma que no resulta la ideal desde la perspectiva de crecimiento, así se mantendrá al no priorizar una evolución ya sea de procesos de producción o de niveles de productividad, por lo que la opción de “financiar el crecimiento” de la misma pasará a un segundo término por decisión propia de sus integrantes.

Mercado

La correcta segmentación del mercado al que quieren enfocarse con sus productos, les proporcionaría una mucho mayor aceptación que la que obtienen al no establecer un mercado meta al cual dirigirse. El hecho de trabajar con productos de carácter ecológico podría significar un punto de entrada para ciertos mercados y clientes potenciales mucho más numerosos y específicos que los que tienen en la actualidad, los cuales principalmente se basan en gente de su colonia, los alrededores y aquellos que han obtenido por publicidad de boca en boca.

El producto en específico, es bueno, tiene una calidad que lo hace diferente y aceptable, pero es poco conocido, poco distribuido y, para ciertas personas, no resulta ser su primera opción. Esto es sin duda, un impedimento para el crecimiento de la cooperativa, en términos económicos, aunque no necesariamente respecto al cumplimiento de la razón de ser de “mujeres para hoy S.C.L.

Atendiendo el segmento de mercado correcto, la cooperativa tiene grandes posibilidades de crecer tanto en su producción, como en el reconocimiento que le hace falta y, desde luego, en la comercialización de sus productos.

El mayor aprendizaje que podemos obtener de este caso en particular es que a pesar de existir un marco teórico específico y muy extenso respecto a aquellos aspectos que cualquier organización debe considerar a fin de alcanzar sus variados objetivos (económicos, sociales, laborales, etc.), no siempre se sigue al pie de la letra el modo en cómo es necesario actuar para lograrlos, sin que esto signifique que las cosas al interior de la organización se estén haciendo de un modo negativo o equivocado. Lo que para una organización representa el camino a seguir para su subsistencia y desarrollo, para otra no lo es, y esto no necesariamente debe indicar una mala ejecución de acciones en busca de objetivos.

“Mujeres para hoy S.C.L.” es una de muchas cooperativas que ha sobrevivido con el paso de los años sin haber cambiado sus valores y sus propósitos fundamentales, y a pesar de que esto le ha significado un estancamiento en su propio crecimiento como organización social, pasa a segundo término al momento de realizar un análisis que termina por arrojar resultados positivos en el cumplimiento de sus objetivos en específico, así como de los valores e ideales que desde su creación, han mantenido y fortalecido. Esto significa un logro para sus integrantes en este entorno, donde lo que destaca es la priorización de la obtención de ganancias monetarias. Es sin duda, un ejemplo de lo que en esencia deben significar las cooperativas no solo del país, sino del mundo entero, organizaciones que mantengan valores definidos y los sustenten con acciones que le den importancia a la sociedad más allá de las ganancias económicas, sin que esto signifique que no se busque una forma de acercarse más a aquellas personas que representen un mercado potencial para estas y a su vez, le signifiquen un crecimiento y desarrollo como organización.

V. Bibliografía

Fuentes Bibliográficas

- Arango Jaramillo, M. (2005), *Manual de cooperativismo y economía solidaria*, Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ávila Macedo, Juan José (2006), *Economía*, México, Umbral.
- Bateman, Thomas y Scott A. Snell (2005), *Administración. Un Nuevo panorama competitivo*, México, Mc Graw Hill.
- Bodie, Zvi y Merton, R., (2003), *Finanzas*, México, Pearson Educación.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L. (2007), *Funciones de la administración. Teoría y práctica*, Argentina, Universidad Nacional del Sur.
- Bunge, Mario (2008), *Filosofía y sociedad*, México, Siglo XIX.
- Chiavenato, Idalberto (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill.
- Czinkota Michael y Kotabe, Masaaki (2001), *Administración de la mercadotecnia*, Thomson Learning.
- Diez de Castro, E., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., Periañez Cristobal, R., (2001), *Administración y dirección*, Colombia, McGraw Hill.
- DuBrin, Andrew (2000), *Fundamentos de administración*, México, Parafino S.A.
- Henao Torres, B., Agudelo Ruiz, M., Palacio Jaramillo M., Palacios Córdoba, M, (2006) *Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo*, Colombia, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2008), *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, México, Mc Graw Hill.
- Jones, Gareth R. y Jennifer M. George (2010), *Administración contemporánea*, México, Mc Graw Hill.
- Junyent Velez, F., Fermin Bertossi, R. (1987), *La cooperativa*, Argentina, EDIAR.

- Lara Gómez, G., Rico Hernández, A., Romero González, R., (2011) *Educación y estrategia en la empresa social*, México, Miguel Ángel Porrúa, Universidad Autónoma de Querétaro.
- Lara Gómez, Graciela (2002), *Gestión de las empresas sociales*, México, Porrúa.
- López Herrera, Jorge, (2013), + *Productividad*, E.U.A., Palibrio LLC
- O. da Silva, Reinaldo (2002), *Teorías de la administración*, México, Thomson.
- Palmowski, Jan (1998). *Historia universal del siglo XX*. España. Complutense, S.A.
- Piñeiro Harnecker, C. (2011), *Cooperativas y Socialismo, una mirada desde Cuba*, Cuba, Caminos.
- Quijano Peñuela, J., Reyes Grass, J. (2004) *Historia y doctrina de la cooperación*. Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sanfuentes, Andrés (1997), *Manual de economía*, Chile, Andrés Bello.
- Schenttino, Macario (2002), *Introducción a la economía para no economistas*, México, Pearson Educación.
- Slocum, J., Etzel M.J y Walker, B.J (2007), *Administración, un enfoque basado en competencias*, México, Cengage Learning Latin América.
- Stanton William, Michael Etzel, Bruce Walker (2007), *Fundamentos de Marketing*, México, Mc Graw Hill

Fuentes electrónicas

- Aparicio Cabrera, Abraham (Enero, 2013), Historia económica mundial siglos XVII-XIX: revoluciones burguesas y procesos de industrialización. [Versión electrónica] En *Economía Informa*, No. 378, 60,72.
- Blog cooperativa mujeres para hoy (n.d.), [en línea] obtenida el 31 de octubre de 2015, de <http://mujeresparahoy.blogspot.mx/>
- Carbajal Hernández, J, Rivera Sánchez, S. (2009). Manual para la constitución y administración de sociedades cooperativas comunitarias [en

- línea] obtenida el 12 de diciembre de 2015, de <http://contraloriaciudadana.org.mx/uploads/default/files/f88204239899b8fbd0aeefc6931ab3e6.pdf>
- Competitividad (2011). Obtenido el 1° de noviembre de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
 - Díaz Almada, P., (agosto 2009). Apertura Comercial. Obtenido el 1° de noviembre de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/apertura-comercial>
 - ECONSTOR (2005), El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación [en línea] obtenida el 13 de octubre de 2015, de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84390/1/496805126.pdf>
 - Gómez Mena, M.B (septiembre 2005). La competitividad después de la devaluación. Obtenida el 1° de noviembre de 2015, de <http://www.econlink.com.ar/files/competitividad-devaluacion.pdf>
 - Izquierdo Albert, C.E., (2005), El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización Neoliberal para América Latina. [Versión electrónica]. Obtenida el 10 de diciembre de 2015, de http://www.adizesca.com/site/assets/e-el_cooperativismo-ci.pdf
 - Izquierdo, M.A. (2012), Comentarios en torno a las sociedades cooperativas en México, [en línea] obtenida el 13 de octubre de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4080016.pdf>
 - Lara Gómez, G., Maldonado Alcudia, M., Romero González R., (2012) Empresas sociales para la competitividad y el desarrollo, obtenida el 18 de noviembre de 2015 en <http://riico.org/memoria/sexta/RIICO-22904.pdf>
 - López Loyola, Jesús E. (2013). Las empresas sociales nos necesitan, en Forbes México [En línea] México, obtenida el 18 de noviembre de 2015 de <http://www.forbes.com.mx/las-empresas-sociales-nos-necesitan/>
 - Noel Laborde, M. y L. Veiga (diciembre 2011). La productividad. Obtenido el 1 de noviembre de 2015, de <http://socrates.ieem.edu.uy/wpcontent/uploads/2011/12/abc.pdf>.

- Organización Internacional del Trabajo (2012). Obtenida el 10 de diciembre de 2015, de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/statements-and-speeches/WCMS_184811/lang--es/index.htm
- Ramírez, E. (09 de septiembre 2011). Expertos del Tecnológico de Monterrey alertan: El desempleo alienta la delincuencia: estudio [en línea]. El Economista. Obtenida el 11 de diciembre de 2015, de <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2011/09/09/desempleo-alienta-delincuencia-estudio>
- Redacción Red de Empresarios Visa (13 de febrero de 2015). ¿Qué es y para qué sirve el financiamiento? Obtenida el 11 de diciembre de 2015, de <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/que-es-y-para-que-sirve-el-financiamiento>
- Revista Pensamiento y Gestión (2006), El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica, [en línea] obtenida el 13 de octubre de 2015, de
- Sociedad cooperativa (n.d.), obtenida el 8 de diciembre de 2015, de <http://www.colegiodenotarios.org.mx/documentos/sociedades/s8.pdf>
- Thompson Ivan (agosto 2005), La mezcla de mercadotecnia. Obtenida el 1 de diciembre de 2015 de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

Otras fuentes

- MÉXICO, Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación (2012), *Normas oficiales mexicanas*
- México, Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2012)

VI. Anexos

Cuestionario utilizado para entrevistar a las integrantes de la cooperativa “Mujeres para hoy S.C.L.”

1. ¿Cuál es el nombre completo de la cooperativa?
2. ¿Qué productos y/o servicios realizan?
3. ¿Cuántos y quiénes conforman la cooperativa?
4. ¿Dónde, por qué, cómo y cuándo se fundó la cooperativa?
5. ¿Por qué formar una cooperativa, a diferencia de otro tipo de organización?
6. ¿Con qué fin se creó la cooperativa?
7. ¿Cómo organizan el trabajo o las actividades que realizan dentro de la cooperativa?
8. ¿Cuáles han sido las principales problemáticas que han enfrentado en el tiempo de existencia de la cooperativa?
9. ¿Cuáles han sido los aciertos o éxitos que se han logrado durante su funcionamiento?
10. ¿Qué problemáticas enfrentan actualmente?
11. ¿Cómo consideran su funcionamiento a futuro?, ¿cuáles son los retos a enfrentar?
12. ¿Cuál es su zona de influencia?, ¿a qué zonas beneficia/afecta su cooperativa?
13. ¿Cuáles son sus proveedores?
14. ¿Cuál es la razón de ser de la cooperativa?
15. ¿Cómo consiguieron los recursos para iniciar la cooperativa?
16. ¿Los apoya alguna institución gubernamental o privada?
17. ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la cooperativa?
18. ¿Qué es lo que ustedes consideran que es lo que le da valor a su cooperativa?
19. ¿Esta cooperativa es su único empleo?

20. ¿Ustedes consideran que las cooperativas son una buena alternativa de empleo?
21. ¿Qué piensan que le ha permitido permanecer en estos años a esta cooperativa?
22. ¿Alguna vez, por alguna problemática en especial, han pensado en retirarse?
23. ¿Ser competitivos es importante para ustedes?
24. ¿Quiénes son sus principales competidores?
25. ¿Cómo se destinan las ganancias que produce la cooperativa?
26. Organigrama

Anexo metodológico

Estudio de caso

El estudio de caso es una herramienta de descubrimiento de explicaciones causales. El método del caso, nos resulta atractivo por ser exhausto y riguroso. Su ámbito de aplicación está bien definido: contestar preguntas de tipo “por qué” o “cómo” sobre fenómenos contemporáneos sobre los cuales no tenemos control. Las preguntas de este tipo invitan a generar teorías y estas teorías pueden inducirse a través de la lógica del método de caso, ya sea un caso único o múltiple (ECONSTOR: 2005).

Definición

En su artículo llamado “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”, Piedad Cristina Martínez Carazo toma la definición de Yin (1989) donde dice que el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.

Así mismo, (Yin, 1989:23) el método de estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Siguiendo la misma línea, Martínez Carazo menciona a Eisenhardt (1989) que concibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”.

De esta manera, podemos entender al estudio de caso como una herramienta de investigación que a través de la obtención e interpretación a profundidad de toda la información acerca de cualquier tipo de ente (un individuo, una organización, etc.) puede entender algún fenómeno que afecte a dicho ente.

En el mismo contexto, Martínez Carazo menciona a Chetty (1996) que indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Metodología

En el artículo llamado “El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación”, Enrique Yacuzzi hace mención de lo que para Yin (1994) debe contener el diseño de un estudio de caso:

- Las preguntas de estudio
- Propositiones, si existieran
- La unidad de análisis (pueden ser varias)

- La lógica que vincula los datos con las proposiciones
- Los criterios para interpretar los hallazgos

Las proposiciones orientan sobre los objetos que deben ser examinados en el estudio; desmenuzan las preguntas de tipo “cómo” y “por qué” para determinar qué debemos estudiar. A partir de las preguntas de investigación se buscan datos sistemáticamente para extraer conclusiones. Las preguntas, los datos y las conclusiones están vinculados lógicamente entre sí por el diseño del caso.

Retomando a Martínez Carazo (2006), esta menciona el “protocolo de estudio de caso”, el cual define citando a Yin (1989) como: el principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su habilidad como de su validez. Contiene los siguientes elementos:

- Semblanza del estudio de caso
 - Preguntas del estudio de caso
 - Procedimientos a ser realizados
 - Guía del reporte del estudio de caso
-
- *Semblanza del estudio de caso*: Útil para integrar y entrenar a los miembros del equipo de investigación y contar con un referente que se pueda presentar a quien desee conocer el proyecto. Contiene los antecedentes del proyecto, los principales tópicos por investigar, las proposiciones teóricas por confirmar y la literatura relevante.
 - *Preguntas del estudio de caso*:
 - No están destinadas al informante sino al investigador.
 - Están destinadas a garantizar que se obtenga la evidencia que se requiere para contrastar las proposiciones teóricas del estudio.
 - Pueden y deben ser contestadas con información obtenida de diversas fuentes, verificadas mediante el uso de la triangulación de la evidencia.

- *Procedimientos que se deben realizar*
 - Definir los mecanismos para obtener acceso a las organizaciones e informantes clave.
 - Establecer suficientes instrumentos para responder situaciones imprevisibles que puedan presentarse en el campo.
 - Contar con un esquema y un cronograma de las actividades que deben ser realizadas durante la obtención de evidencia.
 - Preparar el equipo para responder a situaciones no previstas.

- *Guía del reporte del estudio de caso*

Para Martínez (2006) no existe un formato aceptado por unanimidad para reportar los resultados del estudio. Por tanto, el investigador debe diseñar un esquema básico de lo que será el reporte del estudio de caso, el cual facilita la obtención de evidencia importante para el estudio y reduce el riesgo de que sea necesario regresar por información adicional.

Alcances

El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos, por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia, incluso apropiado para la elaboración de tesis doctorales (Martínez: 2006).

En este sentido, es posible pensar que el método de estudio de caso nos permite conocer el trasfondo de uno o varios sucesos alrededor de un ente (una organización en este caso). Utiliza diversas fuentes de información que le permiten obtener resultados más detallados, más explícitos y contundentes que le permiten

al investigador llegar a la obtención de una respuesta mucho más exacta para la cuestión que se esté tratando en el transcurso del estudio.

Resultados

Para Martínez (2006) la etapa final, la presentación del análisis, envuelve la presentación de los encuentros que emergen desde el proceso descrito anteriormente, a cada uno de los participantes en la investigación, con el propósito de asegurar que el análisis realizado realmente refleja las respuestas y perspectivas de los entrevistados u observados. Además esta etapa permite formalizar un *feedback* y obtener el punto de vista de los distintos participantes, así como sus respectivos comentarios, que servirán para reevaluar la comprensión del problema, si es necesario. Otro objetivo (...) es asegurar que el investigador ha sido capaz de identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno estudiado, lo cual permite demostrar la validez de los mismos resultados obtenidos.

Imágenes de los productos de la cooperativa



Fotografías tomadas en: Instalaciones de la cooperativa "Mujeres para hoy S.C.L."