



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



*Propuesta de un modelo de negocios para la empresa
cooperativa en el Distrito Federal*

TESIS
Que para obtener el grado de
MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

PRESENTA
Karla Sughey Vadillo López

DIRECTORA
Dra. Georgina Isunza Vizuet

México, D.F., noviembre 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F., siendo las 11:00 horas del día 14 del mes de Octubre del 2014 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de CIECAS para examinar la tesis titulada:
Propuesta de un modelo de negocios para la empresa cooperativa en el Distrito Federal

Presentada por el alumno:

Vadillo
Apellido paterno

López
Apellido materno

Karla Sughey
Nombre(s)

Con registro:

B	1	2	0	2	9	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

Dra. Georgina Isunza Vizuet

Dr. Federico Andrés Stezano Pérez

Dr. Humberto Merritt Tapia

Dr. Rubén Oliver Espinoza

Dr. José Benjamín Méndez Bahena

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

Dra. Gabriela María-Luisa Riquelme Alcantar





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 13 de noviembre de 2014, la que suscribe, Karla Sughey Vadillo López, alumna del programa de Política y Gestión del Cambio Tecnológico, con número de registro B120294, adscrita al programa en Política y Gestión del Cambio Tecnológico, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de tesis, bajo la dirección de la Directora de Tesis Dra. Georgina Isunza Vizuet, y cede los derechos del trabajo titulado “Propuesta de un modelo de negocios para la empresa cooperativa en el Distrito Federal”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o Directora de Tesis. Este puede ser obtenido escribiendo al cualquiera de los siguientes correos electrónicos: karsu21@hotmail.com; karsu_vl@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Karla Sughey Vadillo López
Alumna de la Maestría en Política y Gestión del
Cambio Tecnológico

Agradecimientos

Esta sección se dividirá en dos tipos de agradecimientos, los primeros son a aquellos que aportaron los recursos materiales para la elaboración de esta tesis, los segundos, son agradecimientos del corazón, a todos aquellos que me brindaron su apoyo, tiempo, paciencia y palabras de aliento cuando sentía que no podría terminar y, en algunos casos, también me brindaron apoyos materiales, aunque los espirituales fueron más grandes, por eso entran en esta categoría.

Los primeros agradecimientos son para CONACYT, quien me brindó una beca durante dos años que me permitió concluir con mis estudios académicos y adquirir los libros, revistas y visitas necesarios para la elaboración de este trabajo.

En segundo lugar, aunque no segundo en importancia, quiero agradecer a mi casa, el Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS) que ha sido mi segundo hogar durante este tiempo, me abrieron las puertas de nuevos conocimientos y me apoyaron tanto en mi formación profesional como en mi desarrollo humano.

No puedo dejar de mencionar al IPN, que me ha brindado grandes apoyos a través de sus congresos y actividades formativas, así como la beca que me permite terminar este trabajo.

Quiero agradecer también a SIMAR sureste y a la CIVAR sureste, que me abrieron las puertas de sus instalaciones y me permitieron entender su trabajo y tener una organización en la cual ejemplificar el modelo de negocios, producto de este trabajo, espero también obtengan un beneficio del mismo.

Dentro de los agradecimientos del corazón se encuentran mis compañeros de maestría, la generación 2012-2014 de la Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico, con quienes compartí maravillosas experiencias, tanto formativas como recreativas, en especial quiero agradecer a Karina, Juan Jesús, Marisol, Enrique y Lucerito, quienes se convirtieron en mis hermanos durante estos años y sin quienes no habría podido concluir satisfactoriamente mis materias, gracias por su apoyo, por sus explicaciones, por su paciencia, pero sobre todo por su amistad, de corazón los quiero mucho.

Quiero agradecer también a la Dra. Georgina Isunza, mi directora de tesis, pero más que eso, mi guía en la vida del investigador, sin ella este trabajo no hubiera podido llevarse a cabo, me ayudó mucho con sus consejos, con su experiencia, pero sobre todo con su gran calidad humana y sensibilidad ante el tema de la empresa cooperativa.

Dos personas más, a quienes no puedo dejar de mencionar, son el Dr. Inostroza y su esposa, Greyina, al Dr. Inostroza, le debo el introducirme al mundo del cooperativismo,

que no sólo se refiere a la empresa cooperativa sino a un estilo de vida. Les debo el permitirme acceder a su biblioteca personal, la cual cuenta con un gran acervo en temas cooperativos, y el levantarme el ánimo cuando sentía que no podía más.

Finalmente, guardo un gran agradecimiento para mi familia. Gracias mamá, por apoyarme con las niñas, por escuchar mis ideas y ayudarme a clarificarlas, por todos tus consejos, no puedo terminar de agradecerte todo lo que me has dado y todo lo que has hecho por mí.

Carlos, Jorge, gracias por su apoyo, por querer tanto a mis hijas y por estar ahí para mí cuando los he necesitado.

Juan Antonio, amor mío, muchas gracias, por tu paciencia, por leer mis trabajos y darme tus comentarios tan acertados, por estar ahí para mí y escucharme cuando lo he necesitado, por decirme cuando estoy mal, aunque yo no reciba muy bien la crítica, pero sobre todo por tu amor que me estimula a seguir adelante y ser mejor cada día.

Pequeñas mías, Amairany y Karlita, gracias por ser parte de mi vida, todo lo que hago es para ser un buen ejemplo en su vida y se sientan orgullosas de mí.

Dedico este trabajo a los amores de mi vida

Amairany y Karlita

Así como a mi padre, me hubiera gustado que estuvieras aquí

Índice de contenidos

GLOSARIO DE TÉRMINOS	i
GLOSARIO DE ACRÓNIMOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	v
CAPITULO I. ACERCAMIENTO TEÓRICO AL ANÁLISIS DE LA EMPRESA COOPERATIVA DESDE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDEDURISMO.	1
1.1 La innovación y el surgimiento del cooperativismo moderno	1
1.2 Concepto de “destrucción creativa” y su relación con el emprendedor.	5
1.3 Emprendedurismo y “emprendizaje”	7
1.4 Las Empresas de Base Tecnológica (EBT’s).....	8
1.5 Las MyPyMes.....	11
1.6 Modelo de Negocios	14
1.6.1 Descripción del segmento de mercado.....	15
1.6.2 Propuestas de valor.....	15
1.6.3 Canales	16
1.6.4 Relaciones con los clientes.....	17
1.6.5 Fuentes de ingresos	19
1.6.6 Recursos clave	20
1.6.7 Actividades clave.....	21
1.6.8 Asociaciones clave.....	22
1.6.9 Estructura de costos.....	23
1.7 A forma de resumen del capítulo.....	24
CAPÍTULO II. LA EXPERIENCIA COOPERATIVA EN EL DISTRITO FEDERAL	25
2.1 Experiencias de empresas cooperativas innovadoras en otros países	25
2.2 Antecedentes históricos del cooperativismo en México	30
2.3 figuras de la empresa cooperativa en México	32
2.4 Indicadores de las Empresas Cooperativas en el Distrito Federal	37
2.4.1 Análisis de las bases de datos	38
2.5 El Programa de Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativo	42

2.5.1 Antecedentes del programa: entre el asistencialismo y el empleo (programa de fomento cooperativo).....	43
2.5.2 Objetivos, estrategias y bases del Programa de Promoción Fomento e Integración Cooperativa 2012	45
2.5.3 Análisis de indicadores del programa: universo de empresas, por giro comercial, número de empleados, por institución bancaria, etc.....	47
CAPITULO III. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA	56
3.1 Un modelo de negocios para la empresa cooperativa.....	56
3.2 Aplicación del modelo de negocios.....	64
CONCLUSIONES	72
FUENTES CONSULTADAS.....	78

Índice de cuadros

Cuadro 1.1 Evolución de la definición del Manual de Oslo	2
Cuadro 1.2 Características de los tomadores de decisiones	6
Cuadro 1.3 Características de la EBT's	8
Cuadro 1.4 Principales criterios de clasificación del tamaño de las PyMes utilizados en México	11
Cuadro 1.5 Estratificación de las MiPyMes	12
Cuadro 1.6 Metodología empleada para la clasificación de Pymes por Censo económico	13
Cuadro 1.7 Canales	17
Cuadro 1.8 Categorías de actividades clave	22
Cuadro 2.1 Cooperativas que encabezan la lista por sector de actividad en el Global300	27
Cuadro 2.2 Semejanzas entre el calpulli y las cooperativas actuales	30
Cuadro 2.3 Comparación de definición entre la LGSC y la ACI	33
Cuadro 2.4 Requisitos y documentación requerida para participar en el Programa de Fomento Cooperativo	44
Cuadro 2.5 Desglose de metas programáticas 2012	46
Cuadro 2.6 Indicadores del Programa PPFIC-2012	53
Cuadro 2.7 Resultados de la encuesta de satisfacción a beneficiarios del PPFIC-2012	54
Cuadro 3.1 Corrientes de elaboración de modelos de negocios	56
Cuadro 3.2 Tres tipos principales de actividades empresariales	57
Cuadro 1 Líneas de investigación	77

Índice de figuras

Figura 1.1 Proceso de creación de la cooperativa de Rochdale	3
Figura 1.2 Estrategias de mercado	15
Figura 1.3 Elementos de agregado de valor	16
Figura 1.4 Categorías de relación con los clientes	18
Figura 1.5 Mecanismos de fijación de precios	19
Figura 1.6 Fuentes de ingresos	20
Figura 1.7 Clasificación de los recursos clave	21
Figura 2.1 Lugar de Gobal300 entre las economías más grandes del mundo	25
Figura 2.2 Distribución de las 300 cooperativas más grandes del mundo por actividad económica	26
Figura 2.3 Cronología de la forma de organización cooperativa	31
Figura 2.4 Distribución de cooperativas por año de fundación	39
Figura 2.5 Distribución geográfica de las cooperativas en el Distrito Federal	39
Figura 2.6 Distribución de cooperativas por delegación y número de socios	40
Figura 2.7 Tendencia de crecimiento de las cooperativas en el Distrito Federal	41
Figura 2.8 Variación en el número total de cooperativas por delegación	42
Figura 2.9 Universo de empresas interesadas en el programa	48
Figura 2.10 Distribución de cooperativas beneficiadas del PPFIC-2012 por delegación	49
Figura 2.11 Distribución porcentual de los recursos otorgados por delegación	50
Figura 2.12 Recursos aprobados por tipo de inversión	51
Figura 2.13 Distribución de empresas por giro de actividad	52
Figura 2.14 Porcentaje de personas beneficiadas por género	52
Figura 2.15 Cooperativas registradas en el DENUÉ del Distrito Federal	55
Figura 3.1 Lienzo del modelo de negocios de la empresa cooperativa	59

Figura 3.2 Propuesta de Modelo de Negocios a Civar sureste	68
Figura 1 Evolución de la empresa cooperativa	75

Índice de Imágenes

Imagen 1 Planta de separación de residuos sólidos de CIVAR Sureste	65
Imagen 2 Relleno sanitario de SIMAR Sureste, Mazamitla, Jalisco	66
Imagen 3 Reunión con el presidente municipal de Mazamitla, Jalisco	67

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Emprendedor: Persona innovadora, estratega, creadora de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa y gusto por desafiar lo desconocido, así como la facilidad de transformar posibilidades en oportunidades.

Emprendizaje: Aprendizaje empresarial, cuyo estudio se refiere al proceso de generación, desarrollo y asimilación de capacidades, competencias y habilidades que contribuyan a la consolidación de actividades empresariales.

Empresa de base tecnológica: Entidades que tratan de desarrollar y explotar comercialmente una innovación tecnológica que implica una elevada incertidumbre comercial.

Innovación: Concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

Innovación en Marketing: Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar la ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Innovación en organización: Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Innovación de proceso: Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Innovación de producto: Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

Mediana empresa: Unidad económica de hasta 250 integrantes con una facturación anual menor a doscientos cincuenta mil pesos.

Micro empresa: Unidad económica con menos de 10 integrantes y una facturación menor a cuatro millones de pesos.

Modelo de negocios: Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor

Mutualismo: Una mutual, también conocida como mutualidad, es una institución que carece de fines de lucro y que está regida bajo el precepto de la asistencia mutua. Los integrantes de una mutual trabajan de manera coordinada y solidaria para brindar servicios a los miembros de la asociación. El mutualismo, por lo tanto, busca fomentar la actividad de las mutuales, que suelen financiarse a través de las contribuciones o cuotas de sus socios. Este movimiento aparece en diversos sectores de la economía, como la prestación de créditos, los servicios de seguros y otros.

Pequeña empresa: Unidad económica integrada por hasta 100 integrantes con una facturación anual menor a doscientos cincuenta mil pesos.

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.

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

Civar Sureste: Cooperativa Intermunicipal de Valorización y Reciclaje Sureste

DOF: Diario Oficial de la Federación

DPE: Dirección de Promoción al Empleo

DPI: Derechos de Propiedad Intelectual

EBT: Empresa de base tecnológica

GDF: Gobierno del Distrito Federal

GODF: Gaceta Oficial del Distrito Federal

I+D: Investigación y desarrollo

LFCDF: Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal

LGSC: Ley General de Sociedades Cooperativas

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PFECA: Programa de Formación de Empresas Cooperativas para el Autoempleo

PPFIC: Programa de Promoción Fomento e Integración Cooperativa del Distrito Federal

PYME: Pequeña y mediana empresa, aunque para este trabajo se incluye la micro empresa

RLFCDF: Reglamento de la Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal

SAT: Servicio de Administración Tributaria

SIMAR Sureste: Sistema Intermunicipal de Manejo de Residuos

STyFE: Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del Distrito Federal

RESUMEN

El presente trabajo ofrece una propuesta de modelo de negocios orientada a la empresa cooperativa en el Distrito Federal. La propuesta se fundamenta en un diagnóstico realizado sobre la evolución y desempeño de la empresa cooperativa en el Distrito Federal a la luz del Programa de Formación de Empresas Cooperativas para el Autoempleo (PFECA). El modelo de negocios tiene los atributos que permiten desarrollar capacidades, de tal forma la empresa cooperativa tradicional, aquella dependiente de los programas y apoyos gubernamentales, se transforme en un empresa competitiva, que incorporen Tecnologías de la Información y Comunicación, además, que incorporen los procesos de innovación y la inversión en investigación y desarrollo como elementos que les permitan posicionarse en el mercado. La aplicación de la propuesta se realizó en la empresa Cooperativa Intermunicipal de Valorización y Reciclaje Sureste (CIVAR Sureste).

Palabras clave: Empresa cooperativa, modelo de negocios, innovación, competitividad.

ABSTRACT

This paper presents a proposal for business model oriented cooperative enterprise in Mexico City. The proposal is based on a diagnosis made on the development and performance of the cooperative enterprise in Mexico City in light of the Training Program Cooperative Business for Self-Employment (PFECA, by its initials in Spanish). The business model has attributes that develop capabilities, so the enterprise cooperative traditional, the one dependent on government programs and supports, it will become a competitive company, incorporating Information Technology and Communication, also incorporating the processes of innovation and investment in research and development as elements that allow them to position themselves in the market. The implementation of the proposal was made in the company Intermunicipal Cooperative Recovery and Recycling Southeast (CIVAR Southeast).**Keywords:** Cooperative enterprise, business model, innovation, competitiveness.

Keywords: Cooperative enterprise, business model, innovation, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar un modelo de negocios que se adapte a las características de la empresa cooperativa en México y que permita incorporar la innovación, el desarrollo tecnológico y el emprendedurismo.

La empresa cooperativa se estudiará como una unidad económica competitiva y de base tecnológica, factores clave de su permanencia en el mercado y de su posible proyección y desarrollo.

Las empresas cooperativas forman parte del universo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes), debido a que en general, comparten sus rasgos básicos (como flexibilidad productiva, alta generación de empleo, adaptación a cambios de mercado y capacidad de reconvención de estrategias y estructura empresarial, generalmente tienen un origen familiar). Las empresas cooperativas se clasifican de esta forma (tomando como referencia el personal ocupado en la unidad económica) y enfrentan los mismos retos (por ejemplo, alta tasa de mortalidad, acceso al financiamiento, poca reinversión de los rendimientos, poca inversión en capacitación y fuga de personal capacitado) en lo referente al tema de la innovación.

A nivel internacional, la empresa cooperativa ha cobrado gran relevancia, el año 2012 fue nombrado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como el Año Internacional de las Cooperativas, éste nombramiento es utilizado para promover ésta forma de organización en el mundo. En palabras del propio Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas, “Con su distintivo énfasis en los valores, las cooperativas han demostrado ser un modelo empresarial versátil y viable, que puede prosperar incluso en épocas difíciles. Su éxito ha contribuido a impedir que muchas familias y comunidades caigan en la pobreza” (ONU, 2011).

Otro ejemplo de la relevancia de estas empresas es el informe de la ACI, llamado Global300, en el cual se reportó que en 2010 las 300 cooperativas más grandes a nivel mundial generaron USD 1.6 trillones¹, lo cual refleja su impacto a nivel económico. El informe realizado en 2012, que ya incluye a las mutuales, cosa que no se hizo en Global300, da la cifra de USD 2 trillones facturados por las 300 cooperativas más importantes del mundo.

Además del hecho de que estas empresas han incursionado en actividades que requieren de personal capacitado, como el desarrollo de energías renovables, por ejemplo, la cooperativa japonesa Zen-noh, cuyo giro principal es la agricultura, pero se han dedicado

¹ En Estados Unidos los trillones se refieren a miles de millones, en el caso de México se hablaría de billones, se respeta el formato estadounidense que es en el que se ha elaborado el informe.

a actividades relacionadas que requieren de conocimientos especializados, como agricultura orgánica, productos agroquímicos, maquinaria agrícola, aceite, gas, biocombustibles (arroz basado en bioethanol) y generación de energía solar para usos agrícolas, estas dos últimas son nuevas iniciativas de negocios.

El informe agrupa las actividades de las cooperativas en ocho grandes grupos: agrícolas, bancarias/uniones de crédito, de consumo, seguros, de producción, salud, utilities y otras actividades. Las empresas incluidas en las listas muestran un factor común, agrupan a un número considerable de cooperativas más pequeñas con actividades diversas, pero complementarias a la actividad principal o a las necesidades de la organización en general y de sus socios.

También muestran un claro énfasis en la búsqueda de mejorar sus procesos y productos así como profesionalizar a su personal, a partir de capacitación o generación de instituciones de educación e investigación y desarrollo a partir de las cuales puedan formar a los profesionistas con las habilidades necesarias para las actividades de estas empresas.

En el caso de México, el desarrollo de la empresa cooperativa se ha visto entrelazado al desarrollo del tercer sector de la economía, el sector social, ya que desde la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos mexicanos de 1917, la empresa cooperativa forma parte del mismo (Inostroza, 1989).

Lo anterior ha tenido como resultado una alta dependencia de los programas públicos y del subsidio, lo cual se puede apreciar a lo largo del tiempo al analizar los periodos de mayor auge de estas empresas, en función de programas de gobierno (ya sea a nivel federal, municipal o regional) que las fomentaban y la disminución de su número al desaparecer dichos apoyos.

Por ejemplo, bajo el mandato de Porfirio Díaz, se inhibió la creación de cooperativas, por motivos ideológicos, ya que se identificaban con el sistema socialista en oposición al régimen porfirista. Durante el periodo de Lázaro Cárdenas surgieron un gran número de cooperativas, tanto ordinarias como de participación estatal, debido al impulso que les dio el gobierno a través de la promulgación de una nueva Ley General de Sociedades Cooperativas y programas de gobierno, como el otorgar a las cooperativas pesqueras el derecho exclusivo de explotación de los mejores productos del mar (como el camarón, por ejemplo).

Al ser empresas dependientes de las políticas públicas, tienen el problema de no llegar a ser competitivas y que al desaparecer los recursos que les dieron origen, tiendan a disolverse. Para entender mejor este fenómeno, se hará un análisis del programa de fomento cooperativo del Distrito Federal, en especial el Programa de Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativa 2012 (PPFIC-2012).

Así, a pesar de que la empresa cooperativa ha tenido importancia creciente en otros países, se plantea una cuestión ¿por qué en México este tipo de empresa tiene tan escaso desempeño económico? La respuesta parece apuntar algunas hipótesis como la visión asistencialista que predomina en la política de fomento cooperativo, la nula incorporación de un modelo de negocios que fomente el desarrollo emprendedor y que promueva la innovación y el desarrollo tecnológico, es decir, más que como un medio de subsistencia o de empleo, la empresa cooperativa debe operar con criterios de competitividad.

Para esto, ha sido importante la generación de profesionistas con una especialización en organización cooperativa, para ello, se les ha incluido en la currícula de algunas licenciaturas como es el caso de la licenciatura en Administración, impartida por la UAM-Azcapotzalco, o se han generado ofertas específicas para generar administradores de cooperativas, como es el caso de la Universidad Autónoma de Querétaro que cuenta con la licenciatura en Administración de empresas cooperativas.

También se han creado otras ofertas educativas para profesionalizar a los miembros de las empresas cooperativas; la Universidad Autónoma de Guadalajara ofrece cursos y diplomados sobre contabilidad en las cooperativas, finanzas, administración y mercadotecnia cooperativa.

Con base en lo anterior se propone la siguiente metodología para la elaboración de éste trabajo.

La primera parte se constituye de una investigación documental, ya que se basa en la revisión de literatura que aborda el tema de los elementos que constituyen un modelo de negocios orientado al desarrollo tecnológico y la innovación, para tener los elementos necesarios que permitan desarrollar las definiciones clave del trabajo, también se busca establecer el desarrollo de los mismos, así como su vinculación.

Se revisarán estudios de PyMES y de desarrollo emprendedor para contar con un marco de referencia teórica que permita analizar las características de la empresa cooperativa.

Se establecerán los elementos necesarios para comprender los conceptos clave del trabajo: innovación, concepto de destrucción creativa, emprendedurismo, empresas de base tecnológica, micro pequeña y mediana empresa y modelo de negocios.

Al final de esta primera parte, se contará con los elementos necesarios para comprender la relación de las cooperativas con la innovación y sus posibilidades de constituirse como empresas cooperativas de base tecnológica. Finalmente, sentará las bases necesarias para la elaboración e interpretación del modelo de negocios cooperativo.

La segunda parte del trabajo, comienza con un análisis de la situación internacional de las empresas cooperativas a partir del informe Global300, con lo cual se pretende mostrar la capacidad de este tipo de empresas para desarrollar actividades de I+D así como para lograr generar innovación tanto en producto como en proceso, con lo cual se demuestra que este tipo de empresas son capaces de formar empresas de base tecnológica.

Posteriormente, se construyen una serie de indicadores sobre el desempeño de las cooperativas en México a la luz del Programa de Formación de Empresas Cooperativas para el Autoempleo (PFECA) del área de Fomento Cooperativo, de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del Distrito Federal (STyFE-GDF); de la misma forma, se hará seguimiento de las empresas cooperativas registradas en la Secretaría de Administración Tributaria (SAT), la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Economía, la ICA...etc.

En seguida se analiza el Programa de Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativa implementado en el año 2012 (PPFIC-2012) y a las empresas beneficiadas, con el objetivo de entender la asignación de recursos para el fomento cooperativo en el Distrito Federal, así como el destino final de los mismos. Los servicios complementarios que reciben las cooperativas (como asesorías y dirección de proyectos) por parte de la STyFE y finalmente, la problemática que enfrentan al hacer uso de los apoyos.

Por último, se elaborará un modelo de negocios que busque fomentar la competitividad en la empresa cooperativa, esto con la finalidad de mostrar que este tipo de empresas no deben depender de programas de gobierno, que pueden hacer uso de esos recursos, pero sólo como una forma de financiamiento que les permita explotar sus fortalezas o transformar sus debilidades.

El modelo que se construirá se basará en el de Osterwalder y Pigneur (2011), basado en la propuesta de valor y los nueve elementos que se identificaron en la primera parte del trabajo como parte fundamental de un modelo de negocios.

Posteriormente, se incorporarán elementos del modelo de gestión propuesto en el Premio Nacional de Tecnología, para comenzar a cimentar las bases de la creación de empresas cooperativas que incorporen la innovación como parte fundamental para la creación de ventajas competitivas.

Este modelo se aplicará a la Empresa Cooperativa Intermunicipal de Valorización y Reciclaje Sureste (Civar sureste), la cual servirá para ejemplificar como se puede transformar una empresa cooperativa con cierto nivel de dependencia a un subsidio público en una empresa rentable a partir de innovar en su modelo de negocios.

Aunque no se pudo trabajar de forma directa con la empresa, a partir de las observaciones realizadas en un viaje a la misma, y de algunas conversaciones con los

integrantes de la cooperativa, se pudieron elaborar algunas recomendaciones y aplicar el modelo, esperando sirva como un diagnóstico de la empresa y una recomendación de primeras acciones a realizar, que obviamente son susceptibles de cambio a medida de un estudio más amplio.

Finalmente, en las conclusiones se busca resaltar el papel clave que juega el gestor tecnológico en la aplicación del modelo de negocios y en la generación de ventajas competitivas en estas empresas. También se busca incluir al gestor tecnológico en el staff de apoyo que marca la ley como parte fundamental de los órganos de apoyo cooperativos.

También se resalta la importancia de realizar un censo cooperativo, con lo cual se podrá tener una idea más clara de la situación de las cooperativas en México, así como de sus necesidades y del tipo de profesionales que se requieren para fortalecerlas; al mismo tiempo se podrán fortalecer las políticas implementadas por el gobierno (en sus distintos niveles), para promover su formación y fortalecerlas.

Otro aspecto importante es el de robustecer la idea de que la empresa cooperativa es una opción viable para los egresados de la educación superior, para conformar empresas rentables que generen más oportunidades de empleo y les permitan constituirse a si mismos como emprendedores, en el sentido más amplio de la palabra.

CAPITULO I. ACERCAMIENTO TEÓRICO AL ANÁLISIS DE LA EMPRESA COOPERATIVA DESDE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDEDURISMO.

El papel de la innovación y desarrollo de empresas cooperativas articula algunas disciplinas que permiten un abordaje transversal del tema del fomento cooperativo. Asimismo, se proporciona el sustento teórico en el que se basa la elaboración de un modelo de negocios cuyos ejes serán la innovación, el emprendedurismo y la transferencia tecnológica.

Dentro de los conceptos clave para el desarrollo de éste trabajo se encuentran el de innovación, en un primer lugar, así como su relación con el surgimiento del cooperativismo como modelo de negocios empresarial, también se tiene el de emprendedurismo, que viene acompañado del ‘emprendizaje’; finalmente se aborda el concepto de destrucción creativa.

1.1 La innovación y el surgimiento del cooperativismo moderno

Uno de los primeros teóricos en identificar la innovación como motor del cambio tecnológico fue el economista Joseph Schumpeter. Él postulaba que el desarrollo económico se derivaba del desequilibrio dinámico que se producía a partir del papel que juega el empresario innovador en el desenvolvimiento económico. Schumpeter, sostenía que las innovaciones podían explicar las continuas revoluciones económicas, característica principal de la historia económica (Schumpeter, 1997)

Lo anterior resalta la importancia del proceso de innovación en las transformaciones sociales, culturales y económicas vividas por la humanidad. Para comprender mejor el término innovación debe remitirse a sus orígenes etimológicos.

En términos etimológicos el termino innovación procede del verbo latino innovare, palabra compuesta del sufijo in y del sustantivo novatio que vendría a significar: “alterar el orden establecido de las cosas para hacer cosas nuevas”. De aquí procede el sustantivo innovatio- innovationis.

La última raíz etimológica de innovare esta en novare, relacionado a su vez con novus, "lo nuevo, algo nuevo" que siguiendo a Moreno Bayardo (1995) puede tener dos interpretaciones una restringida lo nuevo es asociado a "lo que nunca antes había sido inventado, conocido o realizado, que se genera, se instituye o se presenta por primera vez". Y otra extensiva, "formas o maneras nuevas de hacer o utilizar algo". En este sentido, se admite como nuevo algo que ya ha sido conocido o utilizado anteriormente.

Sería interesante enfatizar que la combinación de in + novatio en puridad significa meter, poner o introducir algo nuevo, novedades o cosas nuevas. Con ello se pretende resaltar el hecho de que la innovación responde a una conducta planeada y deliberada no es algo que suceda porque si. Matiz que parece muy sugestivo, puesto que implica que es algo que se debe promover o hacer, y que no se trata de un hacer puntual sino procesual. (Calderón, 2008)

A partir de lo anterior se desprende un primer problema que presenta el definir este término, ¿Qué interpretación prevalece?, haciendo un comparativo entre la primera edición del Manual de Oslo (OCDE, 1992), la cual se orientaba a la innovación en el sector manufacturero y la última edición (OCDE, 2005), que toma en cuenta las críticas recibidas a partir de la publicación del Manual de Bogotá (Jaramillo, Lugones y Salazar, 2001) se observa la siguiente evolución en el concepto de innovación (Cuadro 1.1).

Cuadro 1.1 Evolución de la definición del Manual de Oslo

Manual de Oslo 1992	Manual de Oslo 2005
Proceso o producto que resulte novedoso a nivel mundial	Una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas.

Fuente: Elaboración propia en base a OCDE (2005) y Jaramillo, *et al* (2001)

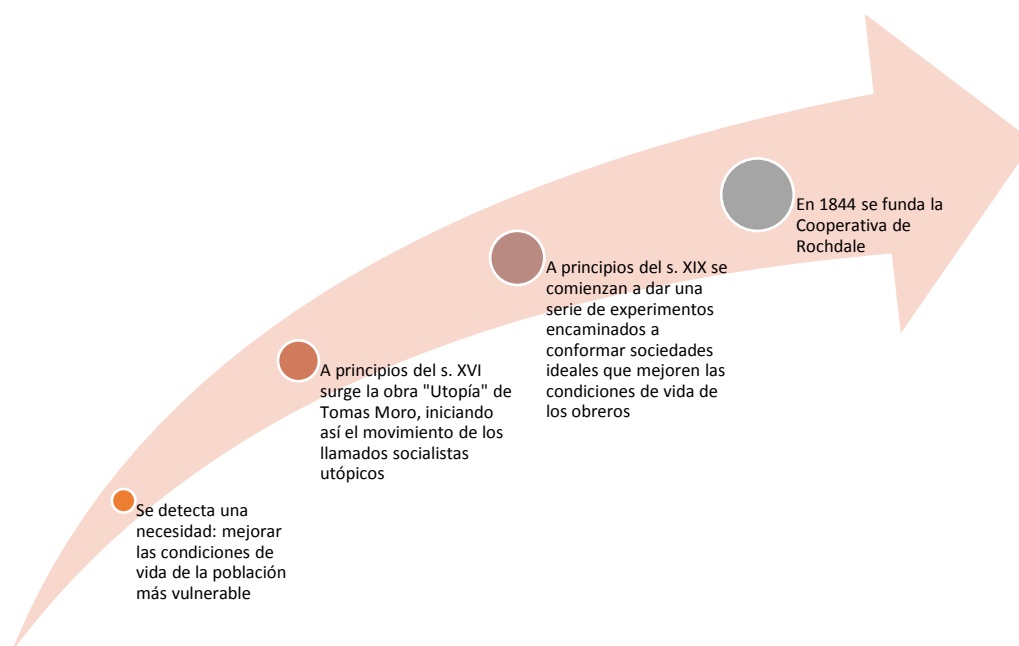
Esta evolución, en el concepto de innovación, tiene su origen en la dificultad presentada en los países subdesarrollados para realizar innovaciones a partir de una concepción basada en un criterio cerrado de la misma, debido a que por sus procesos propios de desarrollo, les es difícil generar innovaciones que resulten novedosas a nivel mundial.

Si se realiza una crítica, ya no desde el punto de vista de los países en desarrollo, sino desde la perspectiva de la empresa, y para el caso de éste estudio, desde la perspectiva de la empresa cooperativa se observa que sucede lo mismo. A partir de la visión restringida de la innovación que la define como "lo que nunca antes había sido inventado, conocido o realizado, que se genera, se instituye o se presenta por primera vez" (Calderón, 2008) se podría decir que la mayoría de las cooperativas no innova, en tanto que, al considerar la definición extensiva de la misma, se abre una ventana de oportunidad para éste tipo de

empresas que permite considerar los esfuerzos realizados por las cooperativas para incorporar y/o generar innovaciones.

Decir que una empresa cooperativa no genera innovaciones es una afirmación muy tajante, que deja de lado el origen de las mismas, ya que podría decirse que durante las últimas décadas del S. XVIII y las primeras del S. XIX, los obreros experimentaron distintas formas de organización que les permitieran generar un modelo exitoso de empresa social para la satisfacción de sus necesidades. Adicionalmente, es posible documentar casos exitosos de empresas cooperativas en otros países. Entre estos ejemplos destacan las fábricas modelo de Owen en *New Lanark*, la comunidad agrícola de Ralahine (en Co. Clare, Irlanda), la primera “Bolsa de Trabajo” en Gray’sInn Road, numerosas cooperativas pequeñas fundadas alrededor de 1830 por el Dr. King, la experiencia de *New Harmony*, entre otras (Digby, 1983); a partir de ellas se puede observar un proceso de innovación, figura 1. Este desarrollo intelectual proponía una nueva forma de organización societaria que comenzaba en un periodo de experimentación y que culminaba con la aparición de la Cooperativa de Rochdale, en 1844.

Figura 1.1 Proceso de creación de la cooperativa de Rochdale



Fuente: Elaboración propia en base a Digby (1983)

Se puede decir, en base a la definición dada por el Manual de Oslo (OCDE, 2005) en su tercera edición, que el mérito de la Cooperativa de Rochdale es haber generado una innovación organizativa, la cual se refiere a la aplicación de nuevos métodos organizativos,

expresados en cambios en las prácticas empresariales, en la organización del trabajo y en las relaciones externas de la empresa.

En el caso de dicha cooperativa, se experimentó un cambio en las prácticas empresariales que se venían dando al querer generar una empresa de corte social con actividad empresarial. Este cambio se dio al dejar de lado la lucha contra el sistema e incorporar las prácticas administrativas de la empresa privada, acompañadas de una serie de principios y valores, que culminaron en un reglamento interno que establecía (Rojas, 1961: 35-39):

- La sociedad es administrada por un presidente, un tesorero y un secretario elegidos cada semestre. Hay además tres administradores, cinco directores y varios verificadores de cuentas.
- Estos funcionarios se reúnen cada martes a las ocho de la noche, para considerar los asuntos y las operaciones societarias.
- En los primeros lunes de enero, abril, julio y octubre, tienen lugar las asambleas generales de socios. Los funcionarios presentan sus informes trimestrales con la especificación del monto de los fondos sociales y del valor de las mercaderías en existencia.
- La compra o venta se paga al contado inmediato. Con multa de diez chelines a quien infringiera esto, además de ser considerado indigno de desempeñar tareas de su función.
- La ausencia de un administrador o de un director en las reuniones del Comité fue fijada en cinco peniques.
- Anualmente la sociedad editaba un almanaque que exponía las reglas establecidas para la admisión de los socios, la distribución de las utilidades y las medidas a adoptarse en los casos de divergencias.

Adicional a este reglamento interno se incorporaron una serie de principios para regular el funcionamiento de la empresa, los cuales son:

- En cuanto a la admisión de los socios. Se estableció que toda persona que desee ingresar a la sociedad debe ser presentada por los socios.
- La distribución de las utilidades. La devolución de las utilidades se efectúa trimestralmente, después de descontar los gastos administrativos y de operación. Se constituyen dos fondos: de educación y de reserva.
- Medidas de orden. Todas las cuestiones y controversias son resueltas por los directores, por apelación ante la asamblea general y por arbitraje.

Finalmente se regían por las siguientes máximas: “Para nuestra salvaguardia debemos vender con provecho y nuestra voluntad es comerciar con honestidad” (Rojas, 1961: 38).

Con la implementación de lo anterior en la sociedad cooperativa, los pioneros de Rochdale, se generó un modelo de negocios que, con algunas adecuaciones a lo largo del tiempo, ha demostrado su eficacia.

La innovación en la empresa cooperativa no ha sido un asunto sin importancia, lo cual puede constatarse con varios ejemplos a nivel mundial. Uno de ellos se encuentra en España, específicamente en la comunidad de Mondragón, en la cual, en el año de 1956, cuando surge la primera cooperativa que posteriormente daría lugar a la creación de otras y que darían origen a Mondragón Corporación Cooperativa, se tiene el claro ejemplo de una cooperativa en constante innovación. En la actualidad ésta cooperativa cuenta con 9 centros tecnológicos (Irizar y MacLeod, 2008), que no sólo realizan actividades de I+D para las empresas del corporativo, sino que le reportaron 14.5 millones de euros, en 2011, por concepto de proyectos de I+D bajo contrato con empresas fuera de los miembros de la misma (Mondragón, s/f).

También se incorporan entre las cooperativas innovadoras aquellas que se encuentran entre las 300 cooperativas más importantes del mundo, según un estudio hecho por la ACI, y entre las cuales se pueden encontrar tanto cooperativas de consumo, como de ahorro y préstamo y de producción de bienes y/o servicios. No se profundizará mucho en este tema, ya que será tratado más adelante.

1.2 Concepto de “destrucción creativa” y su relación con el emprendedor.

Hay una forma de experiencia vital –la experiencia del tiempo y el espacio, de uno mismo y de los demás, de las posibilidades y los peligros de la vida- que comparten hoy los hombres y mujeres de todo el mundo. Llamaré a este conjunto de experiencias “modernidad”. Ser modernos es encontrarnos en un entorno que nos promete aventuras, poder, alegría, crecimiento, transformación de nosotros y del mundo y que, al mismo tiempo, amenaza con destruir todo lo que tenemos, todo lo que sabemos, todo lo que somos. Los entornos y las experiencias modernas atraviesan todas las fronteras de la geografía y la etnia, de la clase y la nacionalidad, de la religión y la ideología: se puede decir que en este sentido la modernidad une a toda la humanidad. Pero es una unidad paradójica, la unidad de la desunión (Berman, 1988): nos arroja a todos en una vorágine de perpetua desintegración y renovación, de lucha y contradicción, de ambigüedad y de angustia. Ser modernos es formar parte de un universo en el que, como dijo Marx, “todo lo sólido se desvanece en el aire. (Segura, 2006: 2)

Dado este clima de contradicciones, en donde la creación entraña la destrucción del conocimiento anterior, se requiere de un individuo que tenga la visión necesaria para identificar aquello susceptible de cambio y que también sea capaz de obtener los recursos financieros necesarios, así como coordinar su capital, tanto humano como físico, en la consecución de su objetivo.

Schumpeter identifica tres tipos de tomadores de decisiones a cargo de las empresas, cuadro 1.2, cada uno con un comportamiento y una finalidad específicos que marcaran el rumbo de las mismas, siendo sólo el empresario aquel que empata con las características del emprendedor.

Cuadro 1.2 Características de los tomadores de decisiones

Tomador de decisiones	Postura con respecto al riesgo	Objetivo final
Capitalista	Aversión, no le gustan los cambios debido a que ponen en peligro su ganancia. Prefiere disminuir la incertidumbre.	Motivado por la ganancia
Administrador	Aversión, prefiere mantener el orden de las cosas, no le gustan los ambientes poco controlados.	Motivado por el control
Empresario	Lo ve como inicio de su actividad, le gustan los retos y la aventura.	Motivado por la aventura

Fuente: Elaboración propia en base a Palacios (inérito)

Puede observarse que en el caso anterior, el término de empresario puede confundirse con el de emprendedor, para evitar futuras confusiones, en el desarrollo de este trabajo se empleará el término emprendedor para designar al individuo que describe el cuadro y del cual ya se expusieron las características principales, así como la problemática que acompaña al término por la confusión generalizada del término.

Para Schumpeter, la economía es un proceso histórico que actúa destruyendo y construyendo no sólo aspectos propios de la economía, sino el contexto cultural que le rodea, es decir, la innovación repercute en todas las esferas de la actividad humana y “consiste precisamente en la ruptura con la tradición y en crear una nueva” (Schumpeter, 1997: 101).

Por ese motivo, el papel del emprendedor es crucial, ya que es quien coordina el proceso de “destrucción creativa” al interior de la empresa, lo cual se obtiene a partir de las características propias que encierran este tipo de individuos y sin quienes no podría llevarse a cabo.

1.3 Emprendedurismo y “emprendizaje”

Otro elemento que destaca en la conformación de este tipo de empresas es la necesidad de incorporar el emprendedurismo como parte fundamental de las mismas. Si aquellas personas que integran a la empresa la ven simplemente como una forma de poder subsistir, la misión de las mismas se limita a mantener a la empresa a flote, sin buscar desarrollar sus capacidades. Para comprender mejor lo anterior, se debe primero profundizar en el concepto de emprendedurismo.

En palabras de Lozano y Niebla (2011), en la actualidad, el acto de emprender es visto como un acto de elección democrática, al cual todo individuo puede acceder por el simple hecho de querer hacerlo. Otra idea generalizada es que todo aquel que inicia un negocio con la finalidad de acceder a un beneficio económico, autoempleo, es un emprendedor, lo cual se aleja de la verdadera esencia del emprendedurismo.

“Para muchos, ser emprendedor significa simplemente abrir un nuevo negocio, cuando en realidad es alguien que ofrece una solución innovadora a un problema existente” (Euskadi+innova, 2009).

Para Gerber (1997), se entiende por emprendedor a aquella persona innovadora, estratega, creadora de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa y gusto por desafiar lo desconocido, así como la facilidad de transformar posibilidades en oportunidades.

Otras características que se le atribuyen al innovador son: personas que persiguen el beneficio, actuando individual o colectivamente; realizan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (Lezana y Tonelli, 1998).

Como ya se mencionó, Schumpeter reconoce la actuación de un empresario innovador, es decir, aquel que no sólo no siente aversión por el riesgo, sino que es capaz de involucrarse en nuevas aventuras, aún al sufrir algunos fracasos, ya que su fin último no es el beneficio económico, sino la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado que le permitan poner en acción sus habilidades y competencias. También lo identifica como la persona capaz de implementar en la empresa el principio de “destrucción creativa” (Schumpeter, 1957).

En lo que se refiere al concepto de *emprendizaje*, desde el punto de vista de la empresa, se refiere al aprendizaje empresarial, cuyo estudio se refiere al “proceso de generación, desarrollo y asimilación de capacidades, competencias y habilidades que contribuyan a la consolidación de actividades empresariales” (Pineda, 2011: 23). Es decir, sin la aplicación del *emprendizaje* al interior de la empresa, no es posible hablar de un proceso de innovación.

Es necesario en este punto aclarar que el concepto de *emprendizaje* empleado en este trabajo, se refiere exclusivamente a las empresas en aprendizaje continuo, lo cual no necesariamente corresponde al sentido pedagógico del término.

El modelo de *emprendizaje* en el cual se inspira este trabajo, es el que León *et al*(2003) llama modelo de organización inteligente, que busca desarrollar las capacidades de crecimiento de las empresas a partir de su capacidad de aprendizaje y creatividad.

En base a lo anterior, puede observarse que el concepto de emprendedor e innovación están interrelacionados, es decir, no pueden entenderse el uno sin el otro. En palabras de Pineda (2011) “la innovación sin el emprendedurismo tiene un efecto marginal”.

En base a lo expuesto anteriormente, el emprendedurismo es la capacidad de un individuo de reconocer en su medio aquello que es susceptible de perfeccionarse y pone en ello sus esfuerzos, a través de la creación de un proyecto que se materializa en un modelo de negocios, el cual puede o no tener éxito, pero eso no implica que el emprendedor no continúe con su búsqueda de satisfacer necesidades.

1.4 Las Empresas de Base Tecnológica (EBT's)

Para Fariñas y López (2006), las EBT's se definen como “entidades que tratan de desarrollar y explotar comercialmente una innovación tecnológica que implica una elevada incertidumbre comercial”. Cuyas principales características se exponen a continuación:

Cuadro 1.3 Características de la EBT's

Fariñas y López (2006)	Camacho (2004)
Forman un colectivo empresarial que desempeña un papel importante en el proceso que conduce a la innovación tecnológica.	Son empresas muy pequeñas que ocupan poco personal y que producen bienes y servicios con alto valor agregado.
En mercados de producción de nuevos conocimientos sometidos a una fuerte asimetría son un vehículo importante de introducción de nuevas tecnologías y productos.	Son totalmente independientes en cuanto que no forman parte o son subsidiarias de otras empresas de mayor tamaño.
Conjunto empresarial relativamente heterogéneo, compuesto por empresas expertas tecnológicamente en campos altamente especializados.	La principal motivación para su creación fue la posibilidad de explotar una idea tecnológicamente innovadora.
Tienden a ser las primeras en el mercado y no tanto a proteger sus innovaciones	Básicamente las EBT comienzan su proceso evolucionario respondiendo a necesidades del mercado con productos de alto desempeño; en éste estado las innovaciones se dan más en productos que en procesos.
Se especializan en actividades que requieren un	Tienden a relacionarse con las universidades,

elevado gasto en I+D y que hacen aplicación de tecnologías avanzadas en nichos concretos del mercado en el que operan.

institutos o centros de investigación donde se desarrollan tecnologías en áreas de conocimiento similares a las que dichas empresas requieren para su desarrollo y actualización tecnológica

Fuente: Elaboración propia con base en Fariñas y López (2006) y Camacho (2004)

En lo que se refiere al desarrollo de las EBT en México, Olalde (2001) identifica su origen en el País a partir de la política industrial desarrollada en México en los cuarenta, y que corresponde al periodo de sustitución de importaciones. También hace mención de las causas del fracaso de la misma, ubicándolas en el prolongado periodo de proteccionismo vivido por las empresas nacionales.

Para Merritt (2012: 29), el hecho de que las EBTs no conformen un fuerte sector al interior del grupo de las PyMes se debe a “los problemas tecnológicos que enfrenta el mismo para el desarrollo de negocios basados en un perfil más tecnológico”. También menciona que es complicado agruparlas por la diversidad de actividades y sectores en los que están insertas, así como sus diversos perfiles. Simón (2003: 14), proporciona 7 elementos que ayudan a identificarlas:

- 1) Mayor capacidad para introducir rápidamente cambios en el diseño de productos y procesos, con nuevos rasgos en términos de tamaño, adaptabilidad y versatilidad, contrario a la rigidez existente en la producción masiva.
- 2) Debido a sus requerimientos organizacionales, este tipo de empresas sirve como fuente de desarrollo de innovaciones radicales.
- 3) La flexibilidad se constituye en una óptima práctica productiva. Se rompe con las antiguas rigideces de las viejas plantas debido al carácter programable de los equipos, lo que tiene como resultado una reducción en la importancia de las economías de escala al independizar la escala de producción de la escala del mercado.
- 4) Al haber una mayor especialización en los equipos es posible generar modificaciones de forma más expedita en los planes de producción, así como niveles más elevados de eficiencia en la fabricación de diversos bienes y servicios, modificando los modelos y volúmenes de producción.
- 5) La integración existente entre las EBTs y los centros de investigación genera un mayor dinamismo tecnológico, integrando el diseño al proceso productivo.
- 6) Son empresas capaces de adaptar su producción a la demanda, lo cual les permite diversificar su oferta de productos en función de la misma, incrementando sus posibilidades de inversión.

- 7) La organización de las EBTs tiene un nuevo esquema basado en redes integradas de procesos, con énfasis en las conexiones y sistemas de interacción, orientada a la coordinación tecno-económica global.

Un rasgo importante que presentan las EBT es el hecho de estar ligadas en su inicio y desarrollo con las incubadoras de empresas y los parques tecnológicos (Merritt, 2012), ya que les sirven como apoyo en el desarrollo de procesos e infraestructura, a través de las asesorías y el acompañamiento que proveen.

En lo que se refiere a las cooperativas, presentan la misma problemática que el resto de las PyMes, aunque la dificultad en su análisis se agudiza en el sentido de la falta de información presentada en este sector, lo cual deriva en la necesidad de estudiar al grupo en el que se encuentran inmersas.

Dentro de las empresas estudiadas, pertenecientes al programa PPFIC-2012, sólo 3 empresas refieren actividades de innovación, de un total de 107, con lo cual se puede inferir que las empresas cooperativas no conforman muchas EBT's. Lo anterior podría ser tomado como un aspecto negativo para la generación de un modelo de negocios cooperativo centrado en la innovación, en el caso de este trabajo se ve como un área de oportunidad para e gestor tecnológico.

Como se verá en el siguiente apartado, las empresas cooperativas a nivel internacional han logrado generar grandes avances en áreas importantes como son la agricultura, el sistema bancario y la producción de bienes y servicios, algunas de ellas cuentan con centros de I+D que no sólo apoyan a las cooperativas miembro de su corporativo, sino que generan ingresos para las mismas por concepto de desarrollo para otras empresas (tanto cooperativas como de otro tipo).

Lo anterior fortalece la idea de que aunque en México no son muy reconocidos ejemplos de cooperativas intensivas en conocimiento si se pueden promover a partir de una correcta asesoría y formación de personal capacitado a partir de las necesidades de las mismas. Una forma de promoverlas es a partir de los programas de gobierno tendientes a su formación y fortalecimiento, encaminados a priorizar los apoyos a este tipo de empresas, y no sólo apoyos económicos, sino también en forma de asesorías y capacitación.

Este trabajo busca desarrollar un modelo de negocios que promueva la innovación como parte fundamental de la empresa cooperativa, a partir de lo cual se busca promover la creación de un mayor número de empresas cooperativas de base tecnológica (ECBT).

1.5 Las MyPyMes

El término de micro, pequeña y mediana empresa se utiliza para designar a un grupo de unidades económicas con ciertas características comunes, aunque al realizar una revisión de la literatura se observa que no hay una definición generalizada. Pavón (2010) en el estudio que realiza para la CEPAL sobre el financiamiento a éste tipo de empresas muestra una clasificación para México, cuadro 1.4.

Cuadro 1.4 Principales criterios de clasificación del tamaño de las PyMes utilizados en México

Organismo	Excluye microempresa en PyMe	Clasificación con base en	Tipo de empresa	Rangos de clasificación
ABM	Si	Ventas	Micro Pequeña Mediana	Hasta 2 millones de pesos De 2 hasta 40 millones de pesos De 40 hasta 100 millones de pesos
Banco de México	No	Ventas	Pequeña Mediana	1 a 100 millones de pesos 101 a 500 millones de pesos
BANCOMEXT (pymex)	No	Ventas de exportación	A desarrollar Intermedia	Venta de exportación anual de hasta 2 millones de dólares Venta de exportación anual entre 2 y 20 millones de dólares
CEPAL	Si	No. de trabajadores	Micro Pequeña Mediana	Hasta 5 trabajadores De 5 a 49 trabajadores De 50 a 250 trabajadores
DOF ^b (30 de marzo de 1999) SECOFI, SHCP, SEP, SDS, STPS, SAGARPA, SEMARNAP, NAFIN Y BANCOMEXT	No	No. trabajadores y sector	Micro Pequeña Mediana	De 1 a 30 trabajadores en industria De 1 a 5 trabajadores en comercio De 1 a 20 trabajadores en servicio De 31 a 100 en industria De 6 a 20 en comercio De 21 a 50 en servicios De 101 a 500 en industria De 21 a 100 en comercio De 51 a 100 en servicios
DOF (30 de diciembre de 2002) SECOFI, SHCP, SE, SEP, SAGARPA, SEMARNAP y NAFIN	No	No. trabajadores y sector	Micro Pequeña Mediana	De 1 a 10 trabajadores en industria, comercio o servicios De 11 a 50 trabajadores en industria De 11 a 30 trabajadores en comercio De 11 a 50 trabajadores en servicios De 51 a 250 trabajadores en industria De 31 a 100 trabajadores en comercio De 51 a 100 en servicios
IMSS	No	No. de trabajadores	Micro, pequeña y mediana empresa	De 1 a 100 trabajadores
INEGI ^b	Si	No. de trabajadores y sector	Micro Pequeña	De 1 a 10 trabajadores en todos los sectores De 11 a 50 trabajadores en industria De 11 a 30 trabajadores en comercio De 11 a 50 trabajadores en servicios

			Mediana	De 51 a 250 trabajadores en industria De 31 a 100 trabajadores en comercio De 51 a 100 trabajadores en servicios
OCDE y Unión Europea ^b	No	No. de trabajadores Ventas y balance anual en Euros	Micro	1 a 9 trabajadores Menor a 2 millones de euros
			Pequeña	10 a 49 trabajadores Menor a 10 millones de euros
			Mediana	50 a 249 trabajadores Menor a 50 millones de euros Menor a 43 millones de euros
Small Business Administration (EEUU)	No	No. de trabajadores	Pequeñas	Hasta 250 trabajadores
			Mediana	De 251 a 500 trabajadores

Fuente: Banco de México (informe anual 2008), consultado en Pavón (2010)

^a Diario Oficial de la Federación (30 de marzo de 1999)

^b INEGI (censos económicos 2003 y 2008)

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, la clasificación más utilizada había sido la que se basa en el número de trabajadores y, en algunas ocasiones, el sector en el que desarrollan su actividad, a partir del 30 de junio de 2009 la SHCP, en el diario oficial de la federación, publica una nueva forma de clasificarlas, la cual combina tanto al número de trabajadores como los ingresos facturados en el año, lo cual se expresa en el cuadro 1.5:

Cuadro 1.5 Estratificación de las MiPyMes

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 Hasta 30	Desde \$4.01 Hasta \$100	93
Pequeña	Industria y servicios	Desde 11 Hasta 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 Hasta 100	Desde \$100.01 Hasta \$250	235
Mediana	Servicios	Desde 51 Hasta 100	Desde \$100.01 Hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 Hasta 250	Desde \$100.01 Hasta \$250	250

*Tope máximo combinado = Trabajadores X (10%) + Ventas anuales X (90%)

Fuente: DOF (2009)

Se optó por esta nueva clasificación para hacerla más inclusiva y que los apoyos de los programas a PyMes alcanzaran a un mayor número de beneficiarios.

Además del criterio para clasificarlas, éste tipo de unidades económicas comparten algunas características que las hacen atractivas a los gobiernos, ya que son grandes fuentes de generación de empleos, en el caso de México proveen el 72%. También tienen una alta participación en el PIB (52%) y representan el 92.7% del total de unidades económicas (INEGI, censo económico 2009).

Para tener un panorama general del desarrollo de las Pymes en México, se tomará como referencia la información obtenida de los últimos tres Censos Económicos (INEGI, 1999, 2004, 2009), aunque es necesario realizar la aclaración de que la metodología empleada en cada uno de ellos, para clasificar a las Pymes, ha variado por lo que no es posible obtener una comparación de datos, sino únicamente un panorama general de ellos.

Para entender mejor los cambios sufridos en los censos se presenta un cuadro que muestra la clasificación de los últimos tres, cuadro 1.6, y posteriormente se presentarán los datos de las Pymes obtenidos de cada censo.

Cuadro 1.6 Metodología empleada para la clasificación de Pymes por Censo económico

Estratificación		1999	2004	2009*		
		No. empleados	No. empleados	No. empleados	Ventas anuales**	TMC***
Micro	Industria	0-30	0-10	0-10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	0-5	0-10	0-10		
	Servicios	0-20	0-10	0-10		
Pequeña	Industria	31-100	11-50	11-50	Desde \$4.01 Hasta \$100	95
	Comercio	6-20	11-30	11-30		93
	Servicios	21-50	11-50	11-50		95
Mediana	Industria	101-500	51-250	51-250	De \$100.01 Hasta \$250	250
	Comercio	21-100	31-100	31-100		235
	Servicios	51-100	51-100	51-100		235

Fuente: Elaboración propia con base en los reportes Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos de 1999, 2004 y 2009.

* Es hasta el Censo de 2009 cuando se incluyen los criterios de Ventas anuales y Tope Máximo Combinado (TMC) en la estratificación de las empresas, según el DOF (30 de junio de 2009)

** Millones de pesos

*** Tope máximo combinado = (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90%

En el cuadro anterior puede observarse como el criterio para estratificar a las empresas se basó, en los primeros dos censos (1999, 2004) únicamente en el número de trabajadores, en tanto que en el último censo (2009) ya se incluye una combinación entre número de trabajadores y ventas anuales que da un mayor énfasis a estas últimas en el factor de criterio (TMC) para la clasificación.

Las modificaciones realizadas en la estratificación del último censo obedecen a la necesidad de incluir a un mayor número de empresas en los programas de fomento y financiamiento de los distintos niveles de gobierno (municipal, estatal y federal).

Por lo tanto, a la luz de las clasificaciones proporcionadas por los diferentes organismos, conviene para los fines de la empresa cooperativa, adoptar la clasificación del último Censo Económico (INEGI, 2009), en virtud de que pondera otras variables además del personal ocupado.

1.6 Modelo de Negocios

Cuando se habla de modelos de negocio existen varias concepciones y metodologías para elaborarlo, sobre aquello que lo integra. Hay quienes piensan que un modelo de negocios es sólo aquello que se refiere a la marca y la imagen de la organización, dejando atrás los procesos, la gestión tecnológica y demás elementos relevantes en el agregado de valor que se ofrece al cliente².

Para Osterwalder y Pygneur (2011: 14) “un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Los elementos que han identificado estos autores como esenciales para la conformación del modelo de negocio son:

1. Descripción del segmento de mercado
2. Propuestas de valor
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costos

A partir del desarrollo de cada uno de esos elementos es posible definir el modelo de negocios más apropiado a la planeación estratégica de la organización.

Es de suma importancia no perder de vista esto último, lo cual se debe a que si el modelo de negocios no está alineado a la planeación de la empresa, es decir, a los objetivos corporativos, la misión y la visión es muy probable que el modelo fracase.

² Para consultar otras visiones del modelo de negocio, sobre todo en estudios de caso ver: Zott y Amit (2009), Mutis y Ricart (2008), Ricart (2009), García (s/f), Cervilla y Puente (2013).

1.6.1 Descripción del segmento de mercado

La primera pregunta que debe hacerse al momento de desarrollar un modelo de negocios es ¿Para quién creamos valor? (Osterwalder y Pygneur, 2011), a partir de esta pregunta se puede determinar la estrategia que debe ser empleada para tener contacto con él y el segmento del mercado al cual pertenece. Las distintas estrategias que pueden ser empleadas son: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales (mercados multilaterales), en la figura 1.2 se describen estas estrategias.

Figura 1.2 Estrategias de mercado



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pygneur (2011)

1.6.2 Propuestas de valor

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). Osterwalder y Pygneur (2011).

Algunos de los elementos que pueden agregar valor al cliente se describen a continuación (figura 1.3).

Figura 1.3 Elementos de agregado de valor



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pygneur (2011)

La lista anterior sólo muestra algunos elementos relevantes que pueden agregar valor para el cliente, sin embargo no deben tomarse como los únicos ya que el único limitante que tienen las empresas es su creatividad e imaginación para dar solución a las necesidades de sus clientes.

1.6.3 Canales

Esta parte es esencial en la conformación del modelo de negocios, esto se debe a que es la forma de hacer llegar al cliente el producto o servicio que se oferta, a partir del uso de canales la empresa mantiene comunicación con ellos. Pueden presentar cinco fases, aunque no necesariamente se deben abarcar en su totalidad, también pueden darse 4 formas

distintas de establecer los canales, ya sea por el uso de canales directos o indirectos, o por el uso de canales propios o de socios comerciales (Osterwalder y Pygneur, 2011).

Cuadro 1.7 Canales

Tipos de canal		Fases del canal				
Propio	Equipo comercial.	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
	Ventas en internet					
Socio	Tiendas propias	¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa vendemos?
	Tiendas de socios					
	Mayoristas					

Fuente: Osterwalder y Pygneur (2011: 27)

Como puede observarse en el cuadro 1.7, el canal no sólo permite hacer llegar el producto o servicio al cliente, también funciona como medio de comunicación a partir del cual se mantiene un cierto tipo de monitoreo, tanto de la percepción del cliente del producto o servicio ofrecido, como de las necesidades del mismo y su concepto del modelo de negocios en general, lo cual constituye una fuente de información muy importante.

En esta parte del modelo de negocios, las TIC's adquieren gran relevancia, ya que a partir de su incorporación al mismo generan una fuente directa de comunicación con el cliente, ya que permite eliminar las barreras geográficas estableciendo un puente, en tiempo real, o casi simultáneo.

1.6.4 Relaciones con los clientes

Al elaborar un modelo de negocios, debe tenerse claro que la relación con el cliente no termina cuando adquiere el producto, ese, en muchos casos, puede ser sólo el inicio, al adquirir un producto el cliente genera ciertas expectativas del mismo, las cuales aumentan en relación al precio y uso final del mismo. Los factores que deben tenerse en mente para establecer una buena relación con el cliente son: que tanto valor agregado obtiene el cliente con el servicio pos venta y cuánto está dispuesto a pagar por él, también debe considerarse la forma en la cual se integra al modelo mismo.

Las distintas categorías que pueden darse en la relación con los clientes son: **asistencia personal**, que se refiere a la interacción humana con él, para explicarle las características del producto, condiciones de compra, beneficios, etc. Ésta asistencia puede presentarse de forma personalizada, lo cual lleva al siguiente tipo de relación, **asistencia personal exclusiva**, aquí el tipo de relación que se establece entre empresa y cliente se vuelve más estrecho y se prolonga por más tiempo, se convierte en un tipo de acompañamiento de la empresa hacia las necesidades específicas de un cliente en particular.

Una de las relaciones más comunes en la vida cotidiana es el **autoservicio**, en el cual se dan las condiciones necesarias para que el cliente pueda servirse él mismo, es decir, no se mantiene una relación directa con el mismo; otra forma que puede adoptar la relación anterior son los **servicios automáticos** que se refiere a una combinación entre el autoservicios y la tecnología que permite integrar procesos automáticos.

Comunidades, a partir de la incorporación de las TIC's en la relación con el cliente se pueden generar mecanismos que permitan integrar a los usuarios en plataformas virtuales para interactuar con ellos. **Creación colectiva**, se invita a los clientes a participar en el proceso de creación de valor, proporcionándoles mecanismos de comunicación con la empresa para crear el valor que ellos mismos identifican.

Figura 1.4 Categorías de relación con los clientes

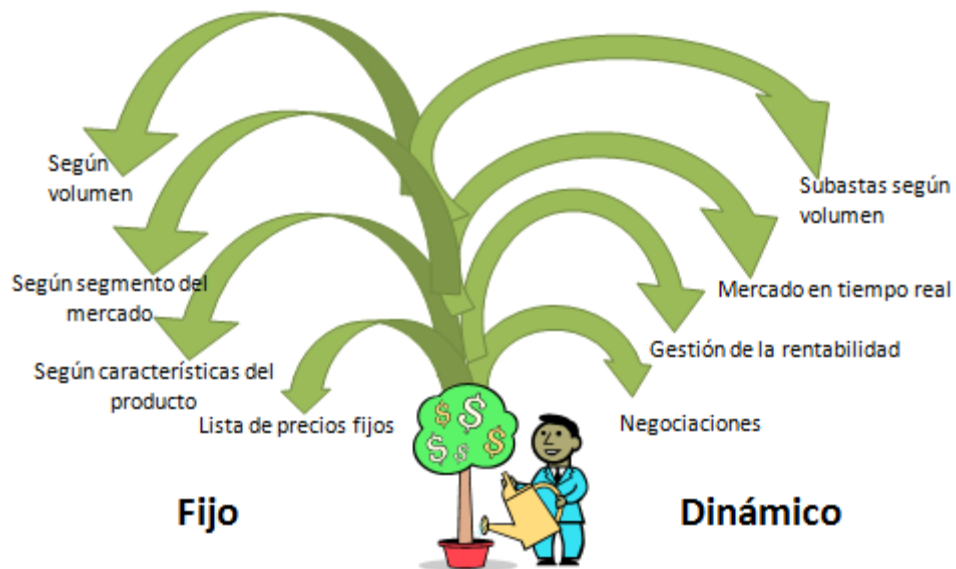


Fuente: Osterwalder y Pygneur (2011: 29)

1.6.5 Fuentes de ingresos

Este concepto se refiere al flujo de caja, es decir, son las fuentes de ingreso de la empresa. Para poder obtener éstos ingresos es necesario que la empresa identifique aquellos elementos por los cuales el cliente está dispuesto a erogar sus recursos, en palabras de Osterwalder y Pygneur (2011): “deben preguntarse ¿Por qué valor están dispuestos a pagar los distintos segmentos de mercado?” y a partir de responderla se debe elegir el mecanismo para fijar los precios, figura 1.5. Estos mecanismos pueden ser fijos o dinámicos, dependiendo del tipo de variable a partir de la cual se definan, los primeros se basan en variables estáticas, en tanto que los segundos varían en función del mercado (Osterwalder y Pygneur, 2011).

Figura 1.5 Mecanismos de fijación de precios

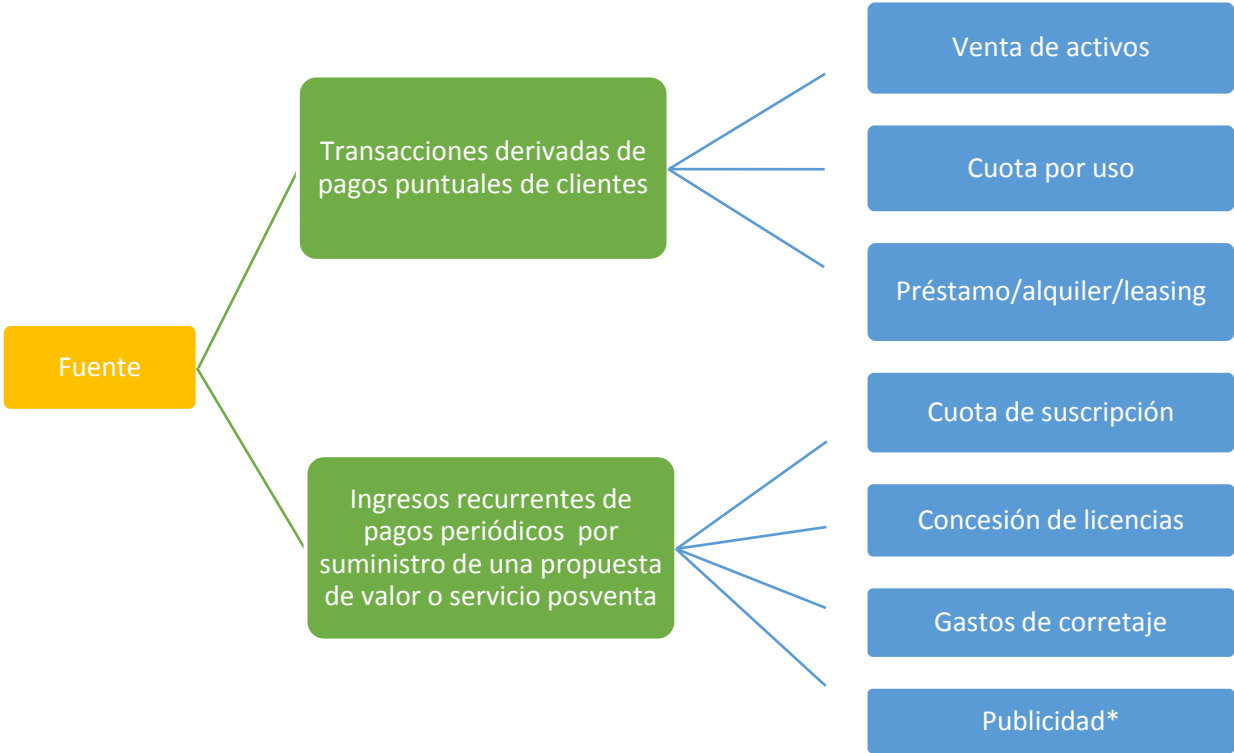


Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pygneur (2011)

Estos mismos autores identifican dos fuentes a través de las cuales la empresa puede obtener los recursos necesarios para realizar sus actividades, estos se representan en la figura 6, puede observarse que algunas fuentes pueden pertenecer a ambos tipos de fuentes, al momento de identificarlas se clasificaran dependiendo de la naturaleza de la relación, por ejemplo, la publicidad se ubica dentro del segundo tipo de fuentes ya que generalmente se refiere a renta de espacios que permiten anunciar productos o servicios y son de carácter mensual o por tiraje, pero si se refiere a una campaña de publicidad

realizada por una agencia se habla de la primera fuente, ya que se realiza un contrato en el cual se fija un costo por campaña que no es periódico.

Figura 1.6 Fuentes de ingresos



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pygneur (2011)

1.6.6 Recursos clave

Se refiere a los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione (Osterwalder y Pygneur, 2011: 34). Este tipo de activos se refieren a los recursos que permiten a una empresa ofrecer y crear una propuesta de valor, así como los medios que les permiten acceder a los mercados, todo aquello que permita a la empresa establecer una relación con los distintos segmentos de mercado y, finalmente, las actividades que permiten a la empresa obtener ingresos. Estos recursos pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Figura 1.7 Clasificación de los recursos clave



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pygneur (2011)

1.6.7 Actividades clave

Las actividades clave son la forma en la cual la empresa genera el bien o servicio requerido por el cliente, es decir, son aquellas acciones que generan valor para el cliente. Cada empresa genera sus actividades clave en función del tipo de bien o servicio que ofrece, así mientras las actividades clave de algunas empresas se enfocan en el servicio a clientes o los canales de distribución, otras lo harán en el proceso de producción o en el diseño.

Un reto importante para las empresas es identificar las actividades clave, lo cual les permitirá, al igual que el punto anterior, generar y ofrecer una propuesta de valor, elegir los canales adecuados para la comercialización, así como la relación con los clientes y la generación de recursos.

Cuadro 1.8 Categorías de actividades clave

Categoría	Descripción	Ejemplo
Producción	Se engloban las actividades relacionadas con la producción, es decir, diseño, fabricación y entrega, ya sea en grandes cantidades o con una calidad superior.	Empresas de fabricación como Scribe, Procter and Gamble, Bimbo, etc.
Resolución de problemas	Son las actividades encaminadas a la solución de los problemas individuales de cada cliente. Este tipo de empresas exigen actividades como gestión de la información y formación continua.	Despachos de consultoría, agencias de publicidad, hospitales y, en general, las empresas de servicios.
Plataforma/red	Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red.	Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Un claro ejemplo sería el modelo de Amazon.com

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pygneur (2011: 37)

1.6.8 Asociaciones clave

En el actual contexto de la globalización las empresas han tenido que establecer relaciones con diferentes agentes para asegurar el cumplimiento de sus actividades, las alianzas que se crean permiten optimizar el modelo, reducir riesgos o adquirir recursos. Los principales tipos de alianzas, identificados por Osterwalder y Pygneur (2011), que pueden darse son: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, co-petición, *jointventures* y relaciones cliente-proveedor.

Este tipo de alianzas pueden ser motivadas por:

- **Optimización y economías de escala.** La mayoría de las empresas no cuentan con todos los recursos necesarios o no realizan todas las actividades, debido a los altos costos que les significarían, por lo cual se establecen asociaciones o relaciones cliente-proveedor que permiten reducir costos generando infraestructura de externalización o recursos compartidos.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre.** En la actualidad, a partir de los ciclos de vida de productos más cortos y de los constantes cambios en las tecnologías, así como los hábitos de consumo y decisiones de compra de los individuos, es necesario crear alianzas estratégicas que permitan reducir el riesgo y la incertidumbre, generando vínculos en áreas estratégicas y competencia en otras.
- **Compra de determinados recursos y actividades.** Al igual que en el primer motivo mencionado, las empresas no tienen todos los recursos, ni

efectúan todas las actividades, de hecho, a partir de las patentes y otras figuras de propiedad intelectual, se puede conocer qué realizan otras instituciones o empresas que complementa o mejora las actividades que se llevan a cabo al interior de la organización, con el fin de aumentar su capacidad.

1.6.9 Estructura de costos

Finalmente, un elemento que puede generar gran impacto en la organización es la estructura de costos, a partir de una correcta fijación de los mismos es posible establecer características del modelo de negocio que tienen que ver con la competitividad de la empresa, ya que es necesario entender las competencias clave de la empresa, si se puede acceder a una estructura de bajos **costos**, es posible generar una ventaja sobre precios, la cual impacta al modelo de negocios ya que determina algunas características que deben adoptar los elementos mencionados anteriormente, como ejemplo puede verse el modelo de negocios de Amazon, que se distingue por una baja estructura de costos en la entrega de productos centrada en la distribución, lo cual se traduce en que pocas empresas pueden competir con él.

Para muchas empresas, la mayoría de las Pymes, no es factible que el modelo gire alrededor de una estructura de precios, por lo que pueden optar por una diferenciación en **valor**, lo cual se traduce en ofrecer un producto o servicio diferenciado que se refleja en que el énfasis de la organización está en los elementos que generan dicha diferenciación más que en el precio que ofrece.

Para poder llevar un buen control de la estructura de costos es necesario entender los elementos que la componen y se presentan a continuación:

- Costos fijos: se refiere a todos los gastos en los que incurre la empresa independientemente de la producción que tenga, es decir, son aquellos que deben realizarse de forma periódica se produzca o no. Los ejemplos más comunes son las rentas, sueldos de personal fijo de la empresa, servicio de telefonía e internet, etc.
- Costos variables: Son aquellos que tienen relación directa con los volúmenes de producción, es decir, los que varían en proporción directa con ellos. Por ejemplo, las materias primas, los consumibles, etc.

Algunos beneficios que pueden obtenerse se relacionan con las economías de escala, que se refieren a la reducción de los costos marginales de una empresa a medida que

aumenta su producción; o las economías de campo, que tienen que ver con las ventajas en costos que obtiene la empresa a partir de la ampliación de su campo de acción.

1.7 A forma de resumen del capítulo

A lo largo del capítulo se han desarrollado una serie de conceptos que permitirán realizar el análisis de la situación de las cooperativas, en un primer momento a nivel internacional para observar ejemplos de innovación en este tipo de empresas y, posteriormente, a nivel local, ya que se estudiará el caso del Distrito Federal.

A partir de conceptos como innovación y emprendedurismo se estudiará a la empresa cooperativa con la finalidad de entender ¿Qué impide a la mayoría de estas empresas desarrollarse como empresas competitivas? Y a partir de la respuesta a esta pregunta elaborar un modelo de negocios que les permita identificar sus fortalezas y debilidades, a partir de lo cual podrán explotar las primeras y transformar las segundas en elementos positivos para la organización.

Como se vio a lo largo del apartado de modelo de negocios, éstos dependen de cada empresa, es decir, no se puede elaborar un modelo, a manera de receta de cocina, que se implante tal cual en una organización y de los resultados esperados, pero sí se pueden sentar algunas bases que permitan el desarrollo de un modelo propio a partir de las particularidades de cada empresa.

En el siguiente capítulo se estudiará más a fondo a la empresa cooperativa, con la finalidad de resaltar su capacidad para innovar, así como presentar a las empresas cooperativas como organizaciones competitivas.

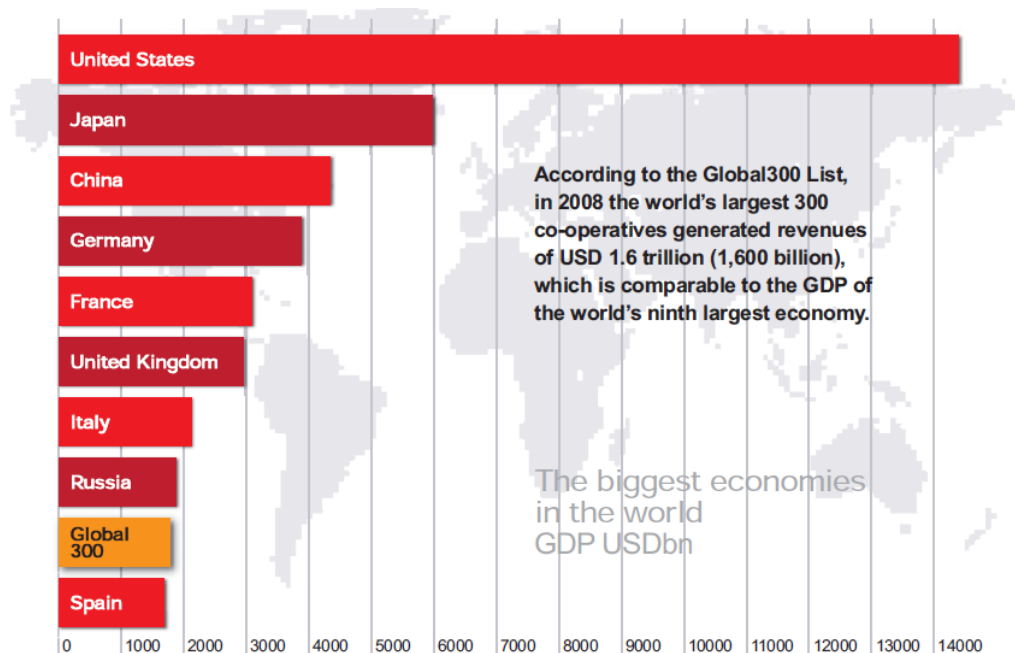
CAPÍTULO II. LA EXPERIENCIA COOPERATIVA EN EL DISTRITO FEDERAL

Antes de iniciar con el estudio de las empresas cooperativas en México, se realizará una breve descripción de la situación del cooperativismo internacional, a fin de reflexionar sobre la posibilidad que tienen este tipo de empresas para llegar a ser no sólo rentables, sino de incorporar la innovación a su modelo de negocios, generando así ventajas competitivas que les permitan tener impacto en las industrias en las cuales desarrollan su actividad.

2.1 Experiencias de empresas cooperativas innovadoras en otros países

La empresa cooperativa, a nivel internacional, ha alcanzado altos niveles de desarrollo. En un estudio realizado por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2010), llamado Global300, puede apreciarse que este tipo de organizaciones llegan a ser muy rentables, uno de los datos más sobresalientes del informe muestra que las 300 cooperativas más grandes del mundo tienen una facturación anual de 1,600 billones de dólares, figura 2.1, lo que significa que si fueran un país y su facturación tuviera un equivalente al PIB se encontrarían entre las 10 economías más grandes del mundo.

Figura 2.1 Lugar de Goba300 entre las economías más grandes del mundo

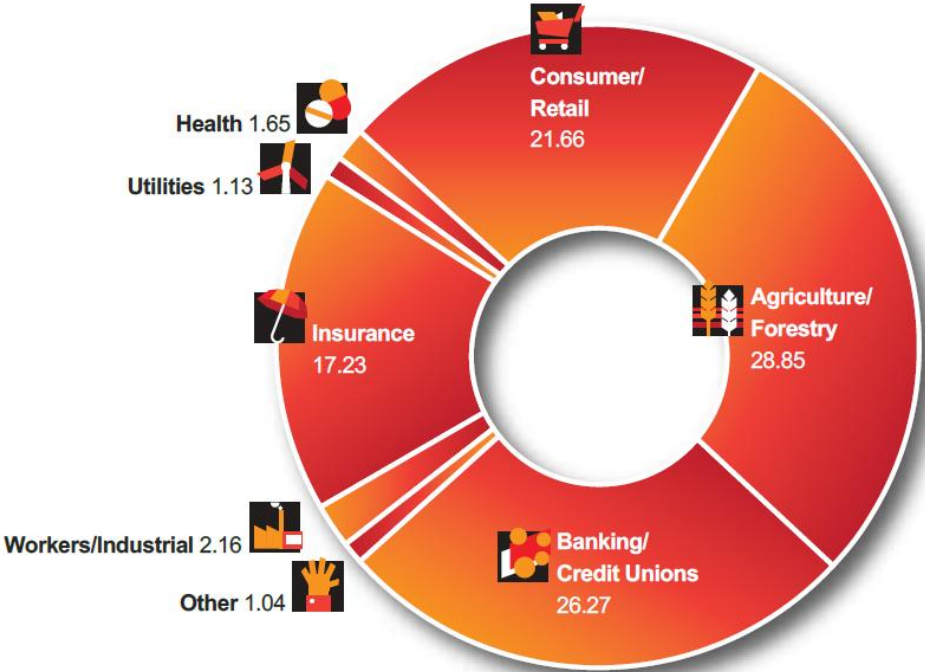


Fuente: ICA (2010: 2)

La metodología para realizar este estudio se describe a continuación: con respecto a lo realizado en años anteriores, la forma en la cual se realizaron los cálculos varió para ajustarse a la de otras listas internacionales. Se utilizó el ingreso bruto en lugar de los ingresos netos de los bancos cooperativos, los ingresos se obtuvieron a partir del análisis de los estados financieros presentados por las empresas cooperativas en el año 2008, se dividió la actividad de las mismas en ocho sectores de estudio: agrícola/forestal, bancos/uniones de crédito, consumo/venta al detalle, seguros, trabajadores/industria, salud, *utilities* y otros.

En el informe puede observarse que la actividad predominante de las empresas que conforman la lista es la agrícola (28.85%), seguida de los bancos y uniones de crédito (26.27%) y de las cooperativas de consumo y venta al detalle (21.66%), lo que llama la atención es el hecho de que las dedicadas a la industria sólo representan el 2.16%, dentro de las mismas se encuentra la Cooperativa española Mondragón.

Figura 2.2 Distribución de las 300 cooperativas más grandes del mundo por actividad económica



Fuente: ICA (2010: 3)

Otro aspecto interesante se da al momento de realizar un análisis de la distribución geográfica de las cooperativas, puede observarse que la mayoría se encuentran ubicadas en los Estados Unidos, con un 30%, seguida por Francia, aunque en un porcentaje mucho menor, 16%, y por Italia, Alemania, Reino Unido, Holanda y Finlandia con un 10%,

8.67%, 6%, 5% y 3.33% respectivamente. Curiosamente Japón, que cuenta con la cooperativa agrícola más grande a nivel mundial, tiene una participación en la distribución geográfica del 2.67%.

Otra característica interesante de la distribución geográfica es el hecho de que la mayoría de las cooperativas se encuentran en el continente Europeo y que del continente Americano sólo hay dos países en la lista, y estos países son los más industrializados del continente: Estados Unidos y Canadá.

De las cooperativas que encabezan la lista por sector de estudio, puede observarse que la estrategia que han utilizado es la de integrar varias cooperativas más pequeñas que incluyen actividades relevantes en la cadena de valor. El siguiente cuadro muestra las principales cooperativas por sector y las actividades que tienen que ver con desarrollo de I+D, o aquellas que generan actividades que tienen que ver con la innovación.

Cuadro 2.1 Cooperativas que encabezan la lista por sector de actividad en el Global300

Sector	Cooperativa	Actividades relevantes	Actividades que tienen que ver con I+D e innovación
Agricultura	Zen-Noh (Japón)	Arroz Frutas y vegetales Productos agrícolas Venta de ganado Ganadería lechera Producción ganadera Comercialización y planificación agrícola Fertilizantes Agroquímicos Materiales Maquinaria agrícola Aceite Gas Necesidades diarias Negocio de bioetanol a partir de arroz Generación de energía solar mediante instalaciones agrícolas	Generación de nuevos alimentos procesados con base en arroz Innovación en el modelo de negocios a partir de tratar como socios a los vendedores mayoristas, así como la asesoría a productores en comercialización y mejoras en sus procesos de producción. Además se implementó un sistema de seguimiento a sus productos para dar mayor seguridad a sus consumidores sobre el proceso que siguen en la elaboración de los mismos. Están incursionando en temas como la producción de combustibles limpios y generación de energía renovable.
Bancos/Uniones de crédito	Crédit Agricole Group (Francia)	Banca de inversión mundial Financiación estructurada Mercados globales Transacciones y banca comercial Optimización y distribución de deuda Oferta Renminbi	Un aspecto curioso de esta cooperativa es ser una sociedad anónima que agrupa una red francesa de bancos cooperativos, incorporando las TIC's a la actividad bancaria y ampliando los productos que ofrece a sus clientes a nivel internacional.

Consumo	ReWe Group (Alemania)	Comenzó como una empresa dedicada a viajes y turismo en Alemania y el resto de Europa ahora se dedica al comercio electrónico	Ha generado todo un modelo de negocios basado en el comercio electrónico, centrándose en un desarrollo horizontal y vertical de sus actividades de comercio.
Seguros	Eureko (Holanda)	Sólo se encontró que es una empresa de seguros y fianzas cuyos socios principales son Achmea Association y el banco cooperativo Rabobank	
Producción	Mondragon Corporation (España)	Finanzas Industria Conocimiento Distribución	Cuenta con una universidad y 15 centros de Investigación y Desarrollo e Innovación, así como varias publicaciones en temas diversos, desde humanidades hasta ciencias.
Salud	VGZ-IZA-Trias (Holanda)	Intermediario entre las aseguradoras de salud proveedores de salud y asegurados. Con el gobierno como regulador	Modelo de atención: fácil cuidado cerca de los pacientes y cuidado complejo en centros regionales o nacionales especializados. Redes de barrio: buscan llevar servicios de salud a los vecindarios pobres, empleando representantes de redes de atención y redes sociales.
Utilities	National Cable Television Cooperative, Inc. (Estados Unidos)	Programación Recursos Soluciones Tecnológicas	Modelo integral en el que incorpora 950 compañías de cable alrededor de Estados Unidos, lo cual le permite tener presencia a nivel nacional y un equipo de técnicos especializados para ofrecer soluciones en línea.
Otros	Royal Friesland Campina (Holanda)	Productos lácteos	Maneja un modelo de innovación abierta y cuenta con un centro de innovación en el cual se crea valor agregado a través de la innovación, enfocándose en cuatro áreas de investigación: Crecimiento y desarrollo (niños) Nutrición diaria Salud y bienestar Funcionalidad (estructura)

Fuente: elaboración propia con base en ICA (2010) y las páginas de internet de las cooperativas enlistadas³.

³ Zen-Noh: <http://www.zennoh.or.jp/about/english/>; Crédit Agricole Group: [http://www.credit-agricole.com/en/Investor-and-shareholder/Credit-Agricole-S.A.](http://www.credit-agricole.com/en/Investor-and-shareholder/Credit-Agricole-S.A;); ReWe Group: <http://www.rewe-group.com/en/unternehmen/ueberuns/>; Eureko: [http://eleconomista.com.mx/finanzas/2009/02/16/holandesa-eureko-recibe-inyeccion-us1300-millones](http://eleconomista.com.mx/finanzas/2009/02/16/holandesa-eureko-recibe-inyeccion-us1300-millones;); Mondragon Corporation: <http://www.mondragon-corporation.com/>; VGZ-IZA-Trias:

Lo anterior muestra que las cooperativas a nivel internacional han generado estrategias de integración que les permite coordinar el trabajo de varias cooperativas más pequeñas, incorporando actividades de I+D e innovación a sus procesos, productos y estructura organizativa, lo cual les permite ser competitivas a nivel internacional y mostrarse como una opción viable de negocios.

Debido a que este trabajo tiene como finalidad elaborar un modelo de negocios para las empresas de producción de bienes y/o servicios, se retomará el ejemplo de la Cooperativa Mondragón, ya que ocupa el primer lugar en la lista de las cooperativas de producción del Global300.

Esta empresa, en la actualidad, maneja una amplia variedad de actividades, aunque en sus inicios, las primeras cooperativas que se unieron se dedicaban a la fabricación de electrodomésticos, incorporando posteriormente servicios de salud para sus socios y un banco cooperativo. En lo referente a la actividad industrial, sus actividades van desde elementos para la decoración del hogar, electrodomésticos y fabricación de bicicletas a fabricación de aires acondicionados, prefabricados para la construcción y actividades de consultoría y soluciones para la industria, por solo poner unos ejemplos.

Puede apreciarse que esta empresa apuesta a la innovación como un elemento clave en su modelo de negocios, lo que les ha permitido alcanzar altos niveles de competitividad, ya que ha desarrollado su propio modelo de innovación emprendedora, que le permite generar empleos de forma permanente, a partir de dos ámbitos de su modelo de innovación (Irizar y McLeod, 2008):

1. **Ámbito interno.** Le permite a las cooperativas miembro de la Corporación Cooperativa Mondragón desarrollar innovación en procesos, gestión y productos, con la finalidad de ser competitivas en un ambiente globalizador y deslocalizador.
2. **Ámbito externo.** Busca el desarrollo económico regional a partir de la formación de centros tecnológicos mixtos, formación de cuadros emprendedores para jóvenes y generar redes de inter-cooperación empresariales.

Pese a los problemas económicos que se han registrado a nivel mundial y, en especial, en el continente Europeo, la cooperativa Mondragón ha enfrentado, varios retos, recientemente ha tenido que enfrentar los problemas de solvencia de una de sus cooperativas clave, *Fagor* Electrodomésticos, pero han enfrentado el problema con la generación de un fondo que permita garantizar el empleo a los miembros de la misma en caso de contracción de sus actividades por la baja en sus ventas, 37% en los últimos cinco

<http://www.cooperatievgz.nl/cooperatie-vgz/over-cooperatie-vgz>; National Cable Televisio Cooperative Inc.: <https://www.nctconline.org/>; Royal Friesland Campina: <http://www.frieslandcampina.com/english>

años (Vadillo, 2013). Lo anterior no ha inhibido su deseo de ser una empresa innovadora, que, a la fecha, cuenta con 564 familias de patentes y una inversión, del año pasado, de 160 millones de euros en I&D (Vadillo, 2013). Además de buscar generar un modelo de innovación abierta que permita la co-innovación a partir de aprovechar las ideas y desarrollo de otras organizaciones.

Otro elemento interesante de la Cooperativa Mondragón es la inversión que ha hecho en la formación de Capital Humano, ya que fundó una Universidad cuya finalidad es generar profesionistas en función de las necesidades, no sólo de las empresas miembros de la corporación, sino de aquellos que quieran formarse en la gestión de empresas cooperativas y otras áreas de investigación, donde se incluyen convenios con universidades francesas para la formación de ingenieros y convenios para transferencia de tecnologías desarrolladas tanto en la universidad como en sus centros de investigación (Mondragón, s/f).

2.2 Antecedentes históricos del cooperativismo en México

La primer empresa cooperativa registrada en México se remonta al año de 1873 y fue conformada por sastres en la Ciudad de México (Rojas, 1961), aunque pueden rastrearse los principios cooperativos más atrás en la historia del territorio nacional.

Un ejemplo de proto-cooperativas se encuentra en el *calpulli*, una figura organizativa prehispánica que tenía la característica de ser una estructura social de propiedad comunal (Semo, 2006). En el cuadro 2.1 pueden apreciarse las similitudes entre las cooperativas actuales y el *calpulli*.

Cuadro 2.2 Semejanzas entre el *calpulli* y las cooperativas actuales

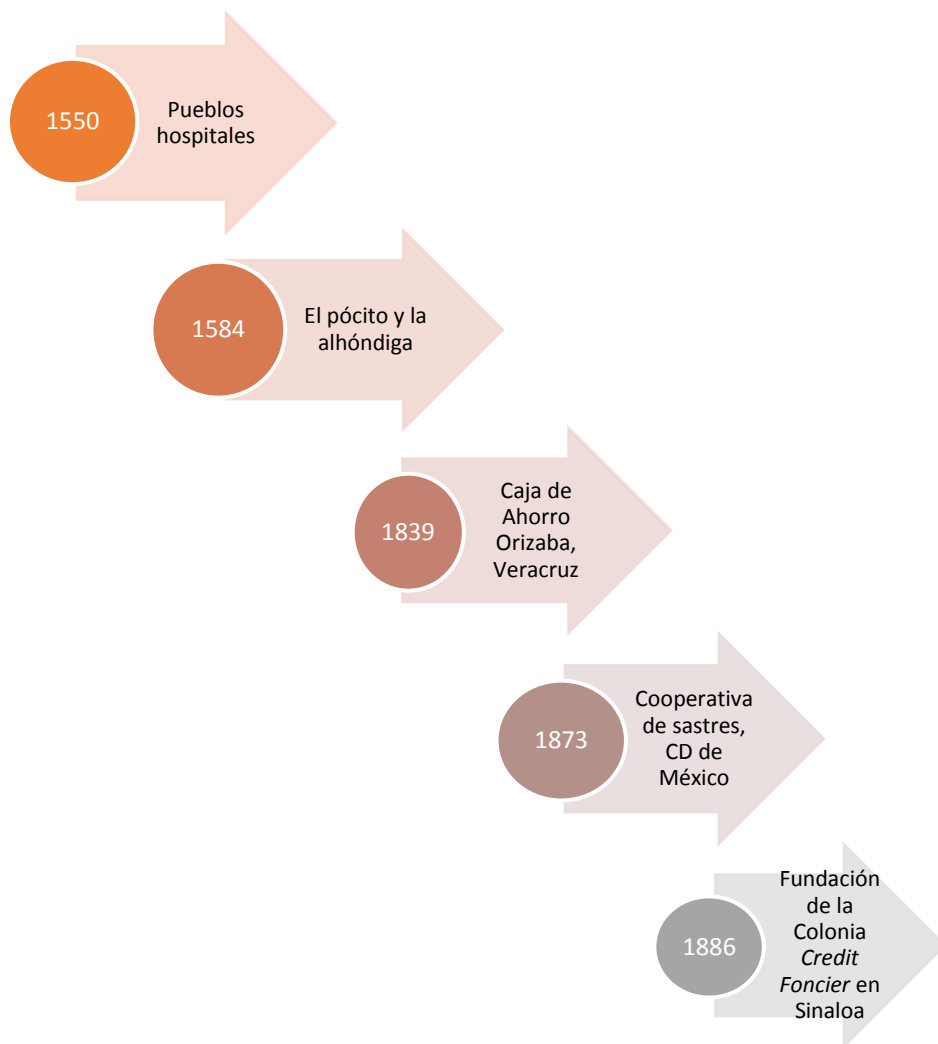
Instituciones	Calpulli	Cooperativa
Propiedad de los medios de producción	Aunque en el <i>Calpulli</i> lo único que era de propiedad colectiva es la tierra, ésta propiedad es la que da identidad al <i>Calpulli</i> ya que sus miembros pierden todo derecho sobre ella al momento de abandonar el <i>Calpulli</i> .	La propiedad de los medios de producción es colectiva y, al igual que en el <i>Calpulli</i> se pierden los derechos sobre ella al momento de salir de la cooperativa.
Sujeto fiscal	El pago de tributo regresaba a la población en momentos de desgracia o para apoyar a los miembros desprotegidos.	En la cooperativa se establecen fondos que permiten asegurar el bienestar social de los integrantes como el fondo de reserva, que es utilizado para solventar imprevistos, o el de previsión social, que busca asegurar cierto nivel de bienestar a sus miembros. También encontramos el fondo de educación que puede equipararse a la parte de la producción que se destina en el <i>Calpulli</i> para el consumo de los miembros de las instituciones de enseñanza.
Oficio común	Los miembros del <i>Calpulli</i> realizan la misma actividad que es transmitida de generación en generación.	Los miembros de la cooperativa se unen para realizar un objetivo en común, por lo cual comparten metas y las acciones que realizan al interior de la organización

		deben estar encaminadas al cumplimiento de este objetivo.
Ayuda mutua	Se basan en el principio de <i>macoa tlamacuoqui</i> que significa “ayudar para que me ayuden”	Uno de sus principios es la ayuda mutua, mediante el cual los miembros de la cooperativa apoyan a los demás integrantes y esperan ser retribuidos de la misma forma en caso de necesitarlo.

Fuente: Vadillo, K. (2013)

La historia de nuestro país contiene varios ejemplos de lo que puede considerarse como proto-cooperativas, ya que no son propiamente empresas cooperativas, pero si guardan ciertas semejanzas y sirven, en algunos casos, de base a la conformación de las empresas cooperativas actuales. En la figura 2.3 pueden apreciarse algunos ejemplos de las mismas, a partir de una línea del tiempo que muestra su evolución hasta llegar a la actualidad.

Figura 2.3 Cronología de la forma de organización cooperativa



Fuente: Elaboración propia con base en Vadillo, K (2013), Vázquez (1968)

Es a partir de principios del s. XX cuando las cooperativas comienzan a tomar auge en el país, sobre todo aquellas que se conforman a partir del rescate de los trabajadores de empresas con problemas financieros o laborales, tal es el caso de Cooperativa la Cruz Azul, Cooperativa Excélsior, Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, TRADOC, entre otras.

Dentro de las empresas cooperativas comienzan a distinguirse tres tipos de ellas a partir de su origen, lo cual da como resultado: cooperativas que se forman a partir de sociedades anónimas, cooperativas que se forman con participación estatal, sobre todo cooperativas forestales cuyo auge se da en el periodo presidencial de Lázaro Cárdenas (Bray, Merino y Barry, 2007), y las cooperativas que se constituyen como tales desde el inicio, sin intervención estatal y sin haber sido otra empresa.

Desafortunadamente, en México, este tipo de empresas no han tenido gran impacto, sólo algunas son muestra de éxito, aunque no se les ve como líderes del mercado, y un dato curioso es que aquellas cooperativas que se consideran como íconos de las empresas cooperativas son fruto de un conflicto laboral y su posterior rescate por parte de los trabajadores, es decir, se habla de La Cooperativa de la Cruz Azul, la desaparecida Excélsior, Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual (Boing) y TRADOC.

Lo anterior motiva a entender qué requieren éste tipo de empresas para generar ventajas competitivas y, de hecho, no ser sólo sobrevivientes en sus respectivas industrias, sino lograr incorporar la innovación para que dichas ventajas sean perdurables en el tiempo.

Otro elemento que surge del análisis de la evolución de las empresas cooperativas en México es el relacionado con el desarrollo del trabajo colectivo; Como pudo apreciarse en el cuadro 2.2, en México existía una gran tradición de trabajo colectivo, la cual fue decayendo a lo largo del tiempo, aunque se puede hablar de una gran unión en tiempos de crisis, por ejemplo el terremoto de 1985 o las recientes muestras de apoyo a los familiares de normalistas desaparecidos en Guerrero en cuestiones laborales no se da lo mismo.

Por ejemplo, los grandes problemas que vivió la cooperativa Excélsior en sus últimos años no eran de carácter financiero o profesional, sino que se dieron debido a la formación de subgrupos que buscaban controlar el diario; lo anterior es muestra de la dificultad que implica el trabajo colaborativo, debido a los intereses que se generan al interior de las organizaciones, en las que se da un marcado individualismo y una búsqueda del beneficio personal, en perjuicio de las empresas (Pérez, 2007).

2.3 figuras de la empresa cooperativa en México

Las empresas cooperativas se rigen por la Ley General de Sociedades Cooperativas, la cual, a lo largo del tiempo ha experimentado varias modificaciones.

En un principio, no había un marco normativo que regulara la actividad de este tipo de empresas, es hasta 1889, 16 años después de la aparición de la primera cooperativa en México, que ésta forma asociativa se incluye en el Código de Comercio (Rojas, 1961).

Posteriormente, en 1927, se promulga la Primera Ley General de Sociedades Cooperativas en nuestro país, cuyo mayor mérito fue el incluir dentro de este tipo de empresas a las agrícolas, de consumo e industriales. Sin embargo, se excluyen a las cajas de ahorro, que ya comenzaban a conformarse en un movimiento sólido, y a las cooperativas escolares, que ya habían comenzado a funcionar (Sánchez y García, 2010).

El 30 de mayo de 1933, en el Diario Oficial de la Federación, se publica la Segunda Ley General de Sociedades Cooperativas, que deroga a la anterior, lo que difiere de ésta Ley con respecto a su antecesora son tres aspectos: se modifica la definición de cooperativa, alejándola de lo que se discute a nivel mundial, sobre todo de la definición propuesta por la ACI (cuadro 2.2);

Cuadro 2.3 Comparación de definición entre la LGSC y la ACI

Artículo 1° LGSC (1933)	Definición de la ACI
Son sociedades cooperativas para los efectos de esta Ley, las que se constituyan sobre el principio de igualdad en derechos y responsabilidades de todos sus asociados, y que reparten a sus miembros los rendimientos que obtienen, en proporción a los frutos y ventajas que cada uno personalmente hubiere producido a la misma sociedad, y no en proporción del capital aportado.	Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Fuente: Elaboración propia con base en LGSC (DOF, 1933) y

También incorpora las figuras de Federación y Confederación, en su artículo cuarto; y divide a las cooperativas en tres clases: consumidores, productores y mixtas (Sánchez y García, 2010).

Posterior a esa ley, en 1938, con sólo cuatro años de vigencia, se promulga la Tercera Ley General de Sociedades Cooperativas, que busca fomentar el intervencionismo estatal, subordinando los intereses de las empresas cooperativas a los intereses del Estado (Valenzuela, 1996; Rojas, 2003).

La Ley Vigente hasta nuestros días, es la promulgada en el año de 1994, la cual ya incorpora la figura de las cooperativas de ahorro y préstamo, aunque es importante

mencionar que ésta ley ha sufrido grandes modificaciones, sobre todo en el año 2001, con la creación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular y, en el año 2009, la publicación de una nueva ley en el Diario Oficial de la Federación (13 de agosto de 2009): la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

El año 2012 representa un año de grandes discusiones en torno a la Ley General de Sociedades Cooperativas, ya que se generan dos corrientes que buscan modificarla, por un lado se encuentran los representantes del movimiento cooperativo nacional, apoyados por el Partido del Trabajo (PT) y, por el otro, se encuentra una propuesta impulsada por el Partido Acción Nacional (PAN), encabezada por quien fuera el presidente de la Comisión de Fomento Económico del Senado de la República, Jorge Ocejo Moreno, quien logra imponer su propuesta, la cual busca mercantilizar las empresas cooperativas, legalizar la subcontratación y establecer un esquema en el que privará la terciarización laboral para el personal de las cooperativas (Becerril, 2012).

Esta propuesta de ley respalda la visión empresarial de las cooperativas, aunque no en el sentido que tiene a nivel internacional, como es el caso de la cooperativa francesa Crédit Agricole Group, que agrupa un gran número de pequeñas cooperativas bajo la figura de una sociedad anónima, entre las modificaciones más relevantes se encuentra la de tomar como socio tanto a las personas físicas como morales, y varias modificaciones a las empresas cooperativas de ahorro y préstamo. Sin embargo, estas modificaciones no apoyan figuras de integración cooperativa que permitan a las empresas más pequeñas agruparse para fomentar organizaciones tipo corporativos o grupos comerciales, en las que se abarquen varias actividades de la cadena de valor, o complementarias a las necesidades de las empresas o los socios.

Por el contrario, se ha restringido la conformación de sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, antes se podían conformar al interior de las empresas cooperativas ahora deben manejarse como empresas independientes y con un mínimo de 25 socios.

En un principio, esta propuesta buscaba derogar la Ley anterior, lo cual no se logró, además de que algunos aspectos clave de la misma fueron modificados debido a la presión de las empresas cooperativas. Las modificaciones realizadas a la Ley entraron en vigor el 10 de enero de 2014.

A partir de la normatividad vigente, se observa que los requisitos para conformar una sociedad cooperativa son (artículo 11):

- I. Se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones;
- II. Serán de capital variable;
- III. Habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres;
- IV. Tendrán duración indefinida, y;

- V. Se integraran con un mínimo de cinco socios, a excepción de las cooperativas de ahorro y préstamo que se constituirán con un mínimo de 25 socios(artículo 33 bis de la misma ley)

Asimismo, y conforme al artículo 15 de la Ley mencionada, aquellas cooperativas que no se den de alta ante el Registro Público de Comercio tendrán como consecuencia que sus socios respondan en *forma subsidiaria por las obligaciones sociales que se hubieren generado con anterioridad a dicha inscripción*, también dice que *las personas que realicen actos jurídicos como representantes o mandatarios de una sociedad cooperativa no inscrita en el Registro Público de Comercio, responderán del cumplimiento de las obligaciones sociales frente a terceros, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que hubieren incurrido.*

La actual Ley marca que las cooperativas sólo pueden adoptar tres distintas clases (artículo 21):

- I. De consumidores de bienes y/o servicios
- II. De productores de bienes y/o servicios
- III. De ahorro y préstamo

Otros aspectos importantes en la conformación de las cooperativas son: la elaboración de las bases constitutivas, que serán la parte normativa interna de la organización y permitirán resolver los conflictos entre sus miembros, así como personalizar algunos aspectos, tales como:

- Fondos sociales de la empresa (artículo 53 LGSC): Se refiere a los fondos de Reserva(artículos 51-56), que por ley debe integrarse, al menos, con un 10% de los rendimientos obtenidos, teniendo como tope el 20% y que deberá constituir, como mínimo, el 25% del capital social de la empresa. Fondo de previsión social (artículos 57 y 58 LGSC), no tiene un límite como el anterior, se establece desde bases constitutivas, y se destina a todo lo que tiene que ver con mejorar la calidad de vida de socios y trabajadores. Fondo de educación cooperativa (artículo 59), no se especifica su destino en la Ley, pero se destina a la promoción, difusión y conocimiento del cooperativismo, no debe ser menor al 1% de los rendimientos obtenidos.
- Deberes, derechos, aportaciones, causas de exclusión de socios y demás requisitos (artículo 64 LGSC).
- La cooperativa puede elegir entre ser de responsabilidad limitada, los socios responden sólo por el total de sus aportaciones, o de responsabilidad suplementada, los socios responden por el total de sus aportaciones más un

porcentaje adicional decidido en Asamblea General (artículos 14 y 15 LGSC).

Pasos para constituir una sociedad cooperativa (Secretaría de Economía, 2010):

Elementos de las bases constitutivas o Estatutos Sociales

- Seleccionar una denominación social y solicitar la autorización de uso que expide la Secretaría de Economía a través de su portal⁴
- Definir el tipo de cooperativa según la actividad a desarrollar.
- Definir quiénes serán los socios.
- Establecer la forma en que se valorarán las aportaciones que no sean hechas en efectivo.
- Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para la elaboración de los estatutos sociales:
 - La obligación de consumir o de utilizar los servicios que las sociedades cooperativas de consumidores brindan a sus socios.
 - En aquellas sociedades de productoras se debe considerar tanto el trabajo físico, como intelectual y que sea aplicable para ambos géneros.
 - Las sanciones a los socios de las sociedades cooperativas cuando no concurren a las asambleas generales, juntas o reuniones que establece la Ley; asimismo deben considerar las responsabilidades y actividades propias de la mujer.
 - Las sanciones contra la falta de honestidad de socios y dirigentes en su conducta o en el manejo de fondos que se les hayan encomendado.
 - Los estímulos a los socios que cumplan cabalmente con sus obligaciones.
 - La oportunidad de ingreso a las mujeres, en particular a las que tengan bajo su responsabilidad a una familia.
- Reunir la información necesaria para la redacción de los estatutos sociales.
- Acudir ante el notario público, corredor público, juez de distrito, juez de primera instancia en la misma materia del fuero común, presidente municipal, secretario, delegado municipal o titular de los órganos político-administrativos del Distrito Federal, del lugar en donde la sociedad cooperativa tenga su domicilio para formalizar la constitución. Será necesario que los socios se aseguren de notificar el uso de la denominación social autorizada, este proceso es realizado por los notarios y corredores públicos a través del portal tuempresa.gob.mx o bien, puede acudirse a las Delegaciones o Subdelegaciones de la Secretaría de Economía para dar aviso.
- Obtener los permisos y licencias necesarias para empezar operaciones. Lo cual dependerá de la actividad de la empresa, ya que se debe apegar a la normatividad de cada sector de actividad.

⁴www.tuempresa.gob.mx.

- Registrarse en el Registro Público de Comercio una vez constituida la sociedad ante la dependencia autorizada
- Darse de alta en Hacienda
- Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes (M3-F03).
- Tramitar el registro como patrón en el Instituto Mexicano del Seguro Social en los siguientes casos: Cuando las Sociedades Cooperativas de Producción tengan trabajadores asalariados por causas excepcionales o para asegurar a los socios.

A partir de lo anterior puede apreciarse que un punto clave para la generación de empresas cooperativas se encuentra en la redacción de las Bases Cooperativas, ya que son las que rigen las características organizacionales de la misma y dan el grado de flexibilidad y adaptación al medio en el que desarrolla su actividad.

2.4 Indicadores de las Empresas Cooperativas en el Distrito Federal

Este apartado se refiere al análisis de la situación del cooperativismo en el Distrito Federal, con la cual se busca establecer el entorno en el cual se desarrolla la actividad de este tipo de empresas, lo anterior no ha sido una labor sencilla debido a la falta de datos estadísticos que reflejen la evolución de las empresas cooperativas en México.

Antes de la aparición de la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1994, la institución encargada de elaborar las estadísticas de las empresas cooperativas era la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), que llevaba registros estadísticos del número de empresas, giro, número de socios, número de empleados, facturación anual, mortalidad, entre otros.

Después de 1994 la institución encargada era la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), a partir de los registros realizados en el Registro Público de la Propiedad, ya que este debía remitir copia del expediente a dicha dependencia, desafortunadamente esta labor no se llevó a cabo, lo cual derivó en falta de datos de la evolución de este tipo de empresas y su impacto en la economía, tanto nacional como regional.

Después de una búsqueda documental, se encontraron tres fuentes de información que permiten entender cuál ha sido la situación de estas empresas en los últimos trece años.

El primero es un libro del Dr. Rojas (2003) que realiza una investigación de campo a partir de la cual detecta 1 164 empresas cooperativas registradas en el Distrito Federal, al año 2001, posteriormente se da a la tarea de visitar cada una de ellas encontrando que, de ese universo de empresas, sólo 105 se encontraban en funcionamiento.

La segunda es un libro editado por la Asamblea Legislativa (Sánchez y García, 2010), en el cual se realiza un recuento histórico de la evolución de las empresas cooperativas en el Distrito Federal, dentro de la información que presentan se encuentran algunos datos estadísticos como número de empleados y número de cooperativas por actividad (producción, consumo o ahorro y préstamo).

Otra base de datos consultada fue la del SIEM, donde se encontró un listado de 6107 empresas, la cual fue descartada debido a que no registraba sólo a empresas cooperativas, sino que incluía sociedades civiles y algunas sociedades anónimas, y el depurarla no necesariamente daría los resultados esperados.

Finalmente, se consultó la base de datos del DENUE, en la cual aparecen 537 cooperativas registradas, y de las cuales se puede obtener localización geográfica, número de empleados y actividades que realiza.

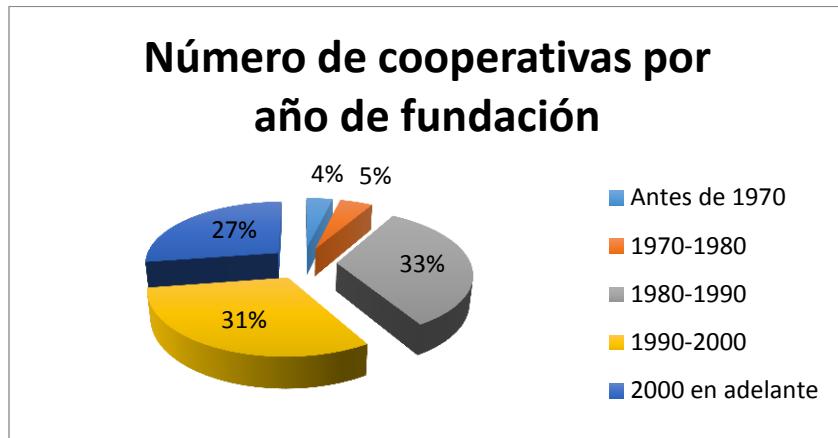
2.4.1 Análisis de las bases de datos

En lo que respecta a las bases de datos utilizadas se realizará el análisis de la de 2001 y la del DENUE. Con respecto a la primera, se obtuvo lo siguiente:

De las 106 cooperativas el 73% fueron fundadas antes del año 2000, lo cual muestra que la mayoría de ellas ya estaban establecidas antes de que comenzaran los programas de fomento cooperativo en el Distrito Federal.

En la figura 2.4, puede observarse la distribución de las cooperativas por año de fundación, cabe resaltar que las décadas que parecen tener un mayor auge en la conformación de cooperativas son la de los ochentas y la de los noventas, ya que a la primera corresponden el 33% de las cooperativas y a la segunda década el 31%. También es interesante ver que a partir del año 2000 se conforman el 27% de las cooperativas, eso es interesante ya que la muestra es del año 2001, lo cual significa que en un año se conformaron 29 cooperativas de las 106 que fueron encontradas.

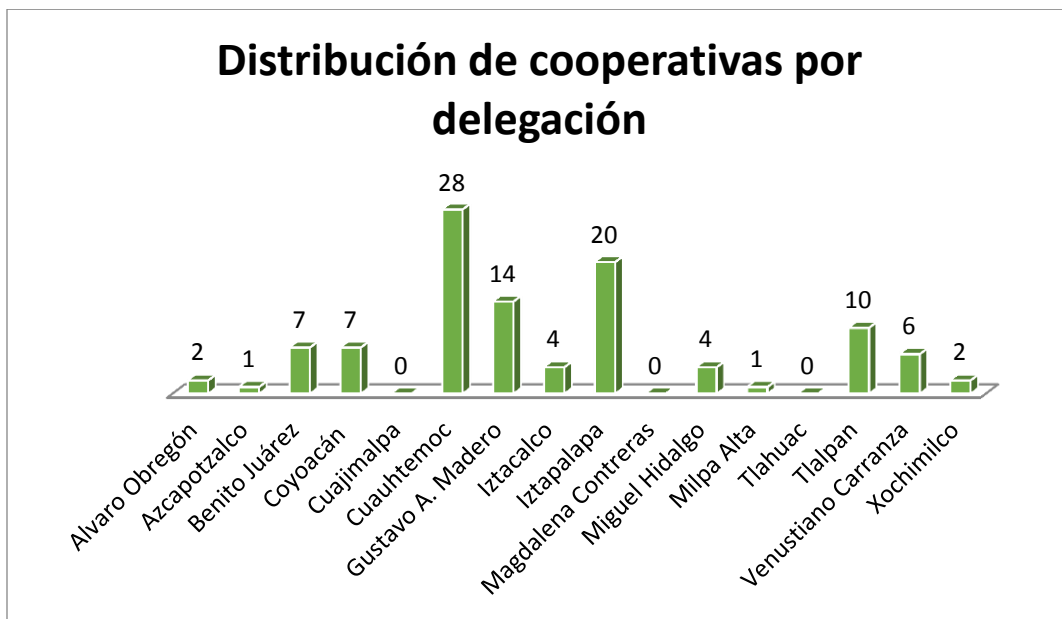
Figura 2.4 Distribución de cooperativas por año de fundación



Fuente: Elaboración propia con base en Rojas (2003)

En lo que se refiere a la distribución geográfica, figura 2.5, la mayoría de las cooperativas se concentran en la delegación Cuauhtémoc, seguida de Iztapalapa y Gustavo A. Madero, con 28 cooperativas, veinte y catorce respectivamente. Por el contrario, las delegaciones que no cuentan con ninguna cooperativa, al menos en el censo realizado por Rojas (2003) son Cuajimalpa, Magdalena Contreras y Tláhuac.

Figura 2.5 Distribución geográfica de las cooperativas en el Distrito Federal

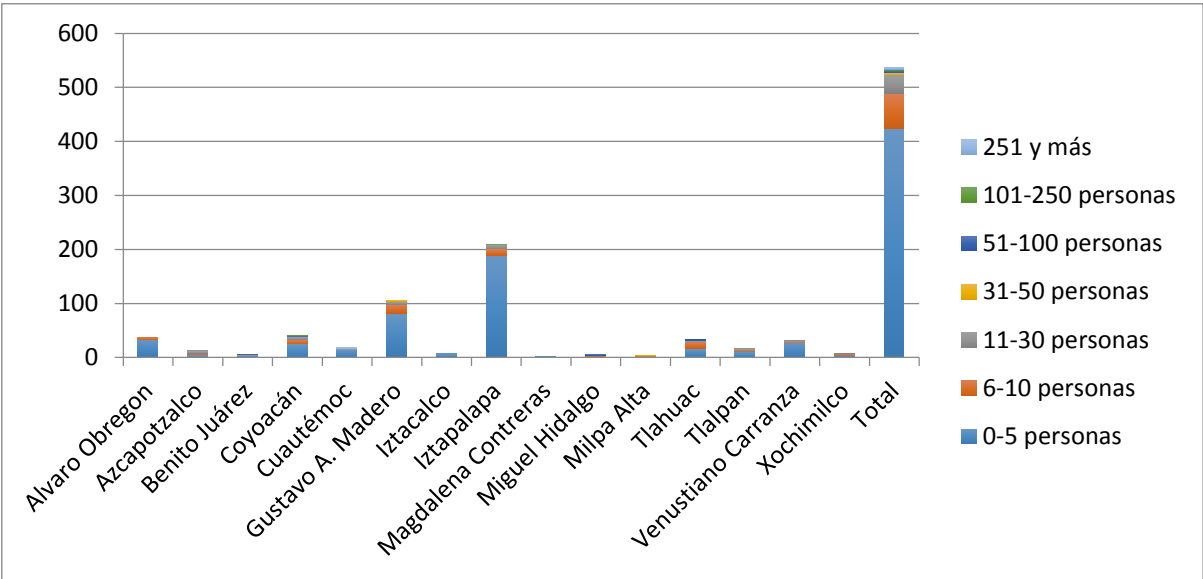


Fuente: Elaboración propia con base en Rojas (2003)

En lo que respecta al personal ocupado, puede apreciarse que la mayoría de las cooperativas están integradas por cinco individuos, que necesariamente deben ser los socios, ya que por ley, el número mínimo de socios que debe tener la cooperativa es de cinco, en el caso de las cooperativas de consumo y de producción (artículo 11 párrafo 5, LGSC), y de 25 socios, como mínimo, para las cooperativas de ahorro y préstamo (artículo 33 bis, LGSC).

En la figura 2.6, puede apreciarse la distribución de las cooperativas por delegación y número de socios, siendo la más común la de 5 socios, con un total de 424 unidades económicas integradas por ese número de personas, le sigue la de 6 a 10 personas con un total de 65 unidades, la de 11 a 30 personas cuenta con 35 unidades. Lo anterior comprueba la hipótesis inicial de que las empresas cooperativas en el Distrito Federal se comportan como MiPyMes, ya que más del 99% de las cooperativas enlistadas en el DENUE entran dentro de esta categoría, al menos en lo que respecta al número de personas que los integran, ya que esta es menor a 250; otro dato interesante es que las cooperativas registradas en el DENUE con más de 250 personas corresponden a la Cooperativa de Trabajadores de Pacual, mejor conocida como BOING.

Figura 2.6 Distribución de cooperativas por delegación y número de socios



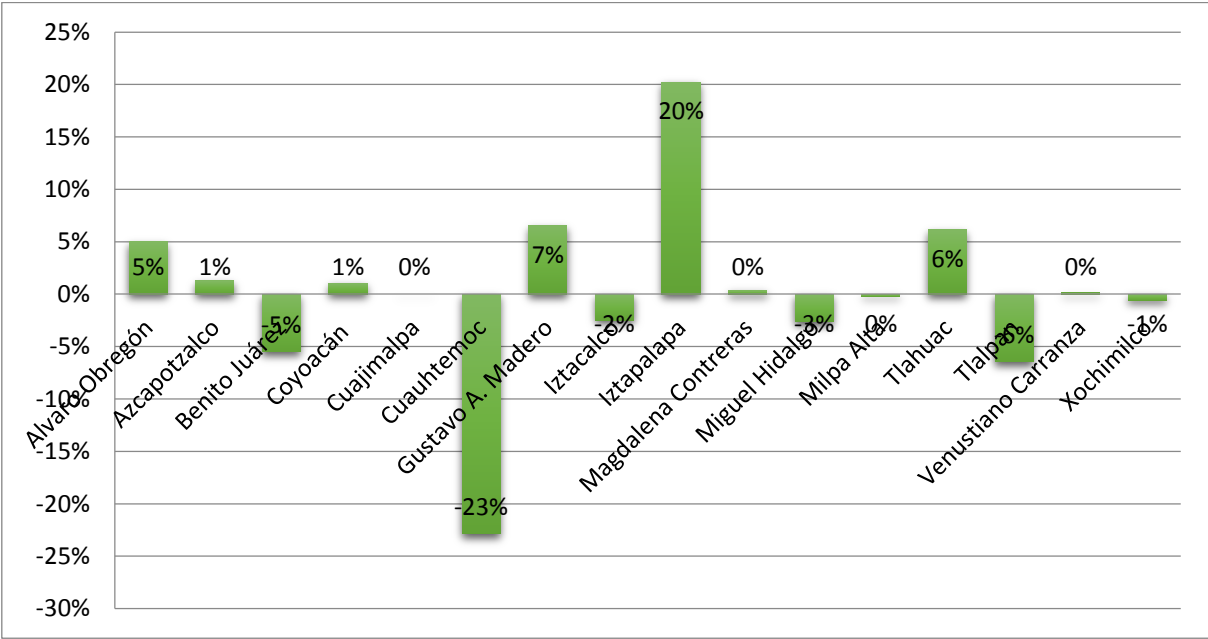
Fuente: Elaboración propia con base en datos del DENUE

En un cruce de listas de las cooperativas que integran tanto el trabajo de Rojas (2003) como a las que integran la base de datos del DENUE se obtuvo lo siguiente:

De la lista elaborada en 2001 no se tiene ninguna cooperativa registrada en el DENUE, de hecho, en la lista de 2001 no se tienen registradas la Cooperativa de Trabajadores de Pascual, Boing, ni la Cooperativa de la Cruz Azul.

Aunque metodológicamente no se realizaron de la misma forma las dos bases de datos comparadas, se utilizarán los porcentajes respecto a la población total para mostrar una tendencia de la forma en la cual ha evolucionado el crecimiento poblacional de las cooperativas, puede observarse, en la figura 2.7, que mientras el número de cooperativas, con respecto al total, ha aumentado en algunas delegaciones, en otras ha disminuido significativamente. Aunque no necesariamente el número de cooperativas en dicha delegación haya disminuido, sino por el contrario, pudo haber aumentado, ya que la población total de cooperativas aumento de 106 en 2001 a 537 en la base de datos consultada del DENUE en 2014.

Figura 2.7 Tendencia de crecimiento de las cooperativas en el Distrito Federal

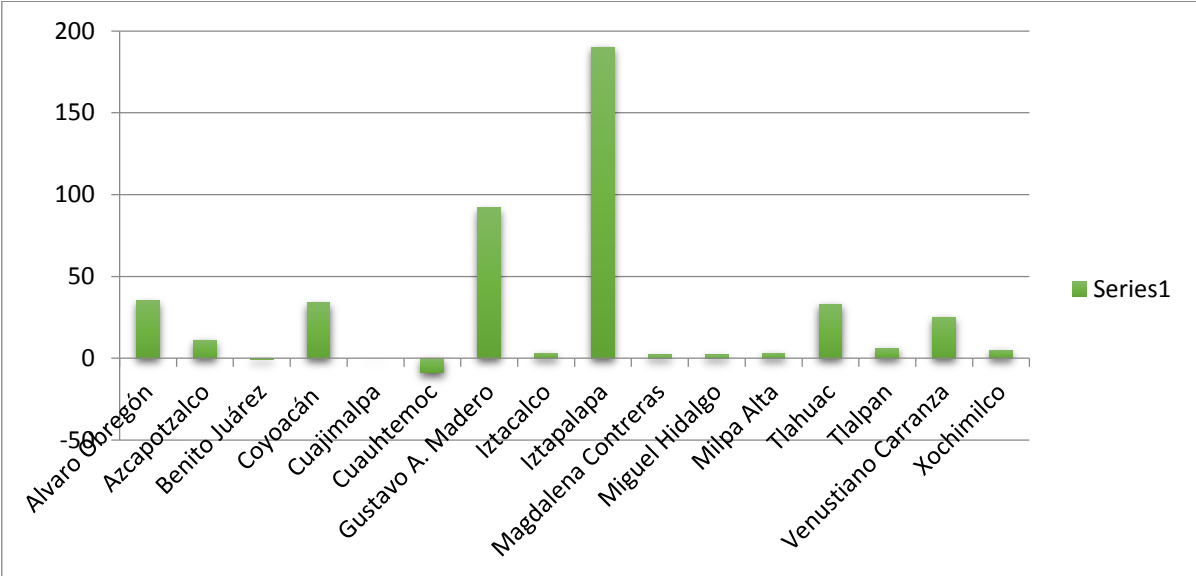


Fuente: Elaboración propia con base en Rojas (2003) y el DENUE

En lo que respecta al crecimiento del número total de cooperativas, puede observarse que, en relación a la figura 2.7 presentan casi la misma tendencia, sólo que los picos son menos pronunciados, ya que las variaciones porcentuales son más marcadas, lo más representativo en ambas figuras es el crecimiento en el número de cooperativas en Iztapalapa y la disminución en la delegación Cuauhtémoc, otra observación interesante es que en ninguna de las dos listas se observan cooperativas en la delegación Cuajimalpa.

La gran diferencia entre ambas figuras es que, fuera de los picos más relevantes, la que muestra el aumento en el número de cooperativas no tiene grandes variaciones, ya sea aumentando o disminuyendo. Lo cual indica que fuera de los picos, el número de cooperativas en las delegaciones restantes ha permanecido constante.

Figura 2.8 Variación en el número total de cooperativas por delegación



Fuente: Elaboración propia con base en Rojas (2003) y DENUE

Finalmente, uno de los aspectos más relevantes de las cooperativas que se encuentran en el DENUE, es que la mayoría son cooperativas escolares, lo cual podría ser un nicho de oportunidad para el análisis de dichas organizaciones, ya que no podría decirse que son, en el sentido estricto de la palabra, empresas cooperativas, pero si podría realizarse un análisis futuro de cómo pueden ser utilizadas tanto para mejorar a las cooperativas actuales, como para impulsar la generación de cooperativas en el Distrito Federal.

2.5 El Programa de Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativo

En el Distrito Federal, a partir de finales de la década de los 90, se inicia un programa que busca fomentar la creación de empresas cooperativas, que se materializa en una Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal, publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal (20 de enero de 2006) y un Reglamento a la Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, publicado el 9 de junio de 2008 en la misma gaceta.

Dentro de los esfuerzos que se han realizado por cumplir lo establecido en ambas se encuentran el Programa de Fomento Cooperativo y el Programa de Promoción Fortalecimiento Integración Cooperativa (PPFIC), iniciado en el 2011 y con una duración de 5 años.

2.5.1 Antecedentes del programa: entre el asistencialismo y el empleo (programa de fomento cooperativo).

El programa de fomento cooperativo surge con la finalidad de formar empresas cooperativas para generar autoempleo, para lo cual se capacita a un grupo de individuos que serán los encargados de orientar a los beneficiarios del programa en cuestiones como: entender qué son las cooperativas, conocer sus principios y valores, así como los signos cooperativos y las organizaciones internacionales, elaborar un proyecto productivo y cómo conformar una empresa cooperativa.

En su página de internet, la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) menciona lo siguiente:

En el Fomento Cooperativo se impulsa la organización y desarrollo de empresas cooperativas entre los grupos más vulnerables de la ciudad, para que puedan acceder a mejores niveles de bienestar, creando sus propias fuentes de empleo.

Su objetivo es capacitar para la formación de empresas cooperativas, en dicha capacitación los participantes obtendrán los elementos básicos para la organización autogestiva y democrática, los principios cooperativos y la realización de proyectos productivos y de consumo, contribuyendo al abatimiento del desempleo en la Ciudad de México, así como al fortalecimiento del mercado interno y de la participación del sector social en la economía.

Por lo anterior se puede decir que éste programa surge como una política laboral activa, ya que está encaminada a la creación de empleos, puesto que su actuación incide directamente por el lado de la demanda de trabajo, promoviendo la creación del empleo mediante acciones concretas que se centran fundamentalmente en fomentar el autoempleo y desarrollar iniciativas empresariales de elevado carácter social como es el caso de las cooperativas (Ruesga et al, 2002: 189).

Los requisitos y la documentación requerida para ser beneficiario del programa se describen a continuación (Cuadro 2.2):

Cuadro 2.2 Requisitos y documentación requerida para participar en el Programa de Fomento Cooperativo

Requisitos	Documentación (se requiere copia y original para cotejar)
Vivir en el Distrito Federal	Acta de Nacimiento
Saber Leer y Escribir	Credencial de Elector
Ser desempleado o subempleado	CURP
Ser mayor de 18 años	Último comprobante de estudios
Disponer de 6 hrs. diarias para capacitarse de lunes a viernes, durante 6 semanas.	1 fotografía tamaño infantil
Tener interés por crear una empresa de carácter social y comunitario.	Responder a una entrevista que se realizará en el lugar de la inscripción

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por STyFE

Además de los cursos de capacitación, el programa también ofrece asesoría para la constitución legal de la cooperativa, que puede darse en las siguientes áreas:

- Para la constitución legal
- Para la formulación de proyectos
- La asesoría para la constitución legal de sociedades cooperativas que incluye:
 - a) La revisión de convocatoria, acta, bases constitutivas, cartas compromiso, certificados de aportación, y la construcción del objeto social.
 - b) Información sobre trámites, permisos, licencias y registros en las diferentes dependencias. (Registro Público de la Propiedad y del Comercio, SRE, SHCP, Delegaciones y otros).

También se ofrecen asesorías para las empresas ya constituidas en lo que se refiere a vinculación e integración cooperativa, la cual se dirige a grupos con los siguientes temas:

- Organización: Redes, cadenas de producción, organismos de segundo y tercer nivel, etc.
- Mercadotecnia: Publicidad, identidad e imagen corporativa, blogs, redes sociales, estrategia de ventas.
- Administración: Contabilidad, control, procedimientos, métodos de trabajo (como tiempos y movimientos, instalaciones), etcétera.
- Encadenamientos cooperativos productivos, redes cooperativas de producción y comercialización

Una de las grandes limitantes del programa era que los encargados de dar los cursos de capacitación a la población beneficiada tenían como obligación conformar los grupos, lo cual creaba un primer conflicto, un capacitador no podía iniciar curso hasta no completar un grupo de 20 a 25 individuos y no obtenía ingresos hasta pasado el primer mes

del curso, lo que tenía como consecuencia que los individuos reclutados no eran, en la mayoría de los casos, individuos que cubrieran el perfil del participante.

Otra limitante era que en ocasiones se manejaba el programa como una forma de dar recursos a población vulnerable, teniendo el mismo resultado que en la situación anterior, los beneficiarios no eran necesariamente la población objetivo del programa.

Finalmente, el gran problema del programa era su concepción asistencialista, ya que en lugar de buscar formar empresas competitivas con proyección a futuro y planes de crecimiento, se conformaban empresas cuyos miembros buscaban una fuente de ingresos provisional en lo que encontraban trabajo o mejoraban su situación económica, en el mejor de los casos, en el otro extremo se encontraba la población que buscaba acceder a un beneficio económico a partir de su participación en el curso.

2.5.2 Objetivos, estrategias y bases del Programa de Promoción Fomento e Integración Cooperativa 2012

En este trabajo se analizará el PPFIC correspondiente al ejercicio de 2012 (PPFIC-2012), para el cual se destinaron 20 millones de pesos y cuyas reglas de operación fueron publicadas en la Gaceta del Distrito Federal del 02 de octubre de 2012.

Este programa se sustenta en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal (LOAPDF, art. 23), la cual establece que el desarrollo de este programa es competencia de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE); la Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal (LFCDF, art. 9 inciso A fracción II), en la que se establece que a la STyFE *corresponde impulsar actividades de fomento cooperativo y proporcionar, por sí misma o por terceros, asesoría, capacitación y adiestramiento para la constitución, consolidación, administración y desarrollo de las Sociedades Cooperativas, así como de la producción, comercialización y consumo de los bienes y servicios necesarios*. El Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2012 (DPEDF, art. 5 y 14), que establece que la STyFE *cuenta con suficiencia presupuestal para la operación del programa*.

El objetivo general del programa es: *Contribuir en la promoción, fortalecimiento e integración cooperativa, mediante el apoyo a proyectos integrales de sociedades cooperativas y sus socios, radicados en el Distrito Federal.*

Objetivo específico: *Apoyar económicamente a sociedades cooperativas legalmente constituidas, que presenten proyectos integrales orientados a su fortalecimiento para lograr su*

promoción, consolidación y/o integración, coadyuvando al sostenimiento de fuentes de empleo, formales, dignas y permanentes(GODF, 2012).

La población objetivo del programa son los miembros de las sociedades cooperativas ordinarias (no tienen participación estatal) de consumidores y de productores de bienes y/o servicios, radicadas en el Distrito federal, en operación, constituidas legalmente al momento de presentar la solicitud y que cumplan con los requisitos establecidos en las reglas de operación.

Se excluye a las cooperativas de ahorro y préstamo, ya que por su naturaleza no pueden ser sujetas del apoyo, debido a que *su objetivo principal es regular, promover y facilitar la captación de fondos o recursos monetarios y su colocación mediante préstamos, créditos u otras operaciones por parte de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con sus Socios(GODF, 2012).*

Las metas establecidas por el programa se refieren al número de empresas que se apoyarán, número de socios beneficiados, se describen en la Cuadro 2.3

Cuadro 2.3 Desglose de metas programáticas 2012

Descripción	Unidad de medida	Meta	Monto	Fortalecimiento de empleo de socios cooperativistas
Fortalecimiento a sociedades cooperativas mediante el otorgamiento de apoyo económico por única vez	Apoyo	Al menos 100 cooperativas	Hasta \$200,000.00 por cooperativa	Al menos 1,000 socios cooperativistas

Fuente: GODF (2012)

Las restricciones que tienen las empresas para ejercer los recursos del programa son:

- Pago de deudas
- Adelanto a rendimientos
- Pago de impuestos
- Obra civil mayor (construcción o remodelación de inmuebles, salvo que se trate de adecuaciones menores siempre y cuando se demuestre que con el recurso solicitado se complete dicha adecuación)
- Contratación de personal (salvo que se trate de contratos temporales para la capacitación o algún servicio de asesorías, debidamente justificado)
- Integración de fondos sociales
- Pago de servicios públicos e impuestos locales y federales (predial, IMSS, etc.)
- Compra de autotransporte para servicio público o de alquiler

- Pago de asuntos judiciales, de liquidación de la cooperativa o de ampliación del capital social.

La finalidad última del programa es promover la generación de empleo a partir del fortalecimiento de las empresas participantes, una característica interesante es que el destino de los recursos debe ser, en al menos un 50%, a capital fijo y el 50% restante se reparte entre el capital de trabajo y la inversión diferida, lo cual fomenta la compra de maquinaria y equipo, sin tomar en cuenta si se realizará algún tipo de transferencia tecnológica o, si el resultado de la inversión se traducirá en algún tipo de innovación, ya sea de proceso o de producto.

2.5.3 Análisis de indicadores del programa: universo de empresas, por giro comercial, número de empleados, por institución bancaria, etc.

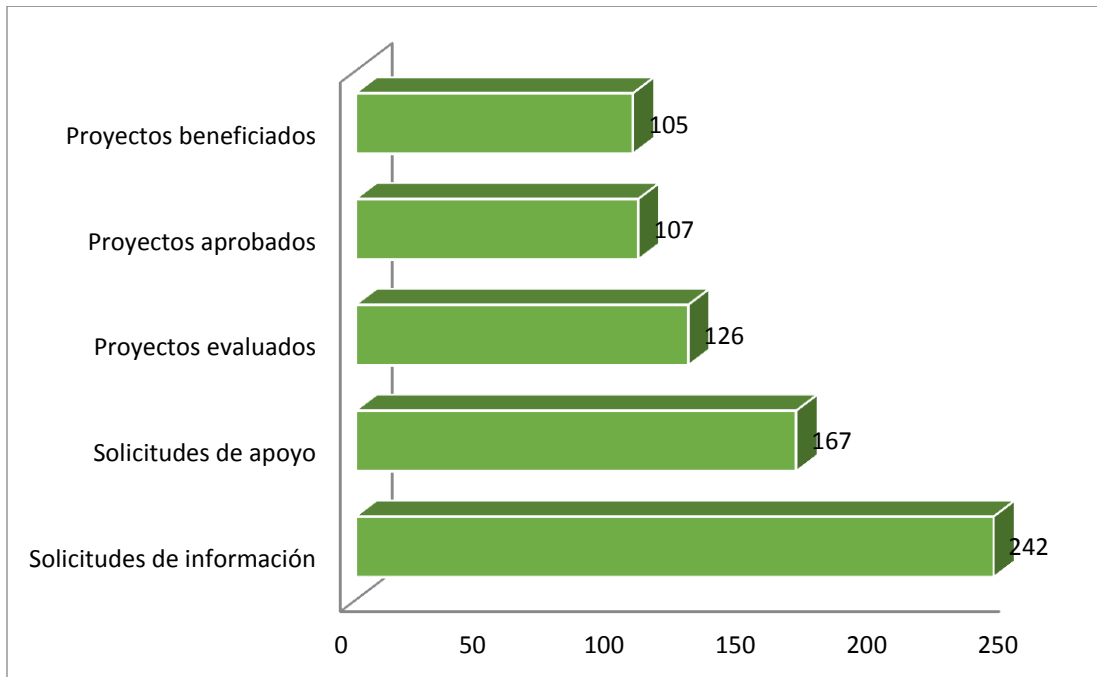
En esta sección del trabajo se analizarán los resultados del PPFIC-2012, en primer lugar se presentarán los antecedentes de las empresas, número de empresas que solicitaron información, proyectos enviados y proyectos beneficiados; posteriormente se presentarán las empresas aceptadas por distribución geográfica, distribución geográfica de los recursos, recursos aprobados por tipo de inversión, distribución de empresas por giro de actividad y número de socios beneficiados por género. Finalmente, se presentarán los resultados obtenidos por las empresas a partir del ejercicio de los recursos.

La Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) detectó, a través de su página de internet, que 242 cooperativas solicitaron información del programa. Así mismo, recibió 167 solicitudes de apoyo a proyectos productivos de los cuales se evaluaron 126 y se aprobaron 107.

El motivo para rechazar los otros 19 proyectos fue que la justificación proporcionada fue insuficiente y no proveía el soporte adecuado al proyecto presentado.

Finalmente, de los 107 proyectos aprobados, el apoyo económico sólo fue recibido por 105 empresas, lo cual fue motivado por el incumplimiento de las dos restantes de las reglas de operación, en específico, por no contar con cuenta bancaria con las características exigidas por el programa.

Figura 2.9 Universo de empresas interesadas en el programa



Fuente: Elaboración propia con base en STyFE

A partir de la distribución geográfica de las cooperativas beneficiadas por el programa, puede observarse (figura 2.10)) que más del 50% de las mismas se concentran en tres delegaciones, Xochimilco, Tlahuac y Tlalpan. Las empresas restantes se encuentran distribuidas en las demás delegaciones cuyo número de cooperativas beneficiadas varía entre 1 y 8 empresas.

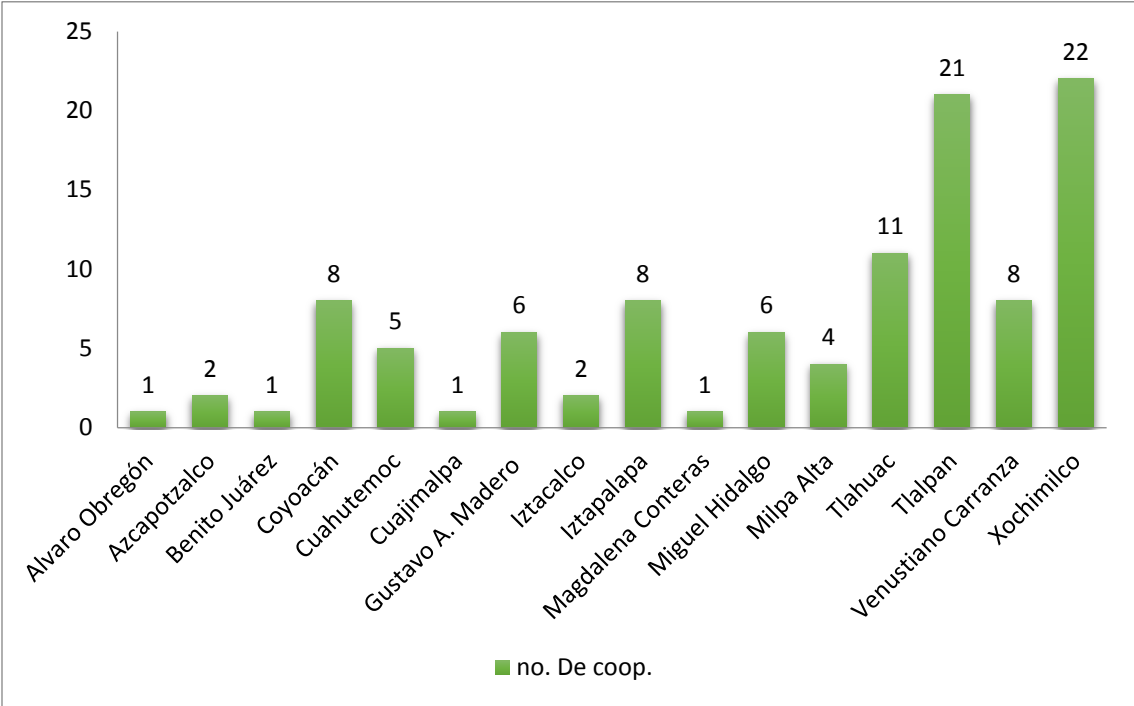
En la figura 2.10 también puede observarse que el menor número de cooperativas beneficiadas se encuentra en las delegaciones Álvaro Obregón, Benito Juárez, Cuajimalpa, Magdalena Contreras (con una empresa en cada delegación), Azcapotzalco e Iztacalco (con dos cada una).

El hecho de que se encuentren en estas delegaciones puede explicarse por el hecho, de que la mayoría de las cooperativas se dedican a actividades de la rama primaria de producción, es decir, aquello que tiene que ver con alimentos (ya sea cultivo y venta de los mismos), Las delegaciones Tlalpan, Milpa Alta y Magdalena Contreras son las áreas de cultivo del Distrito Federal, teniendo como productos principales el nopal, la lechuga y las plantas ornamentales.

El hecho de que el menor número de cooperativas beneficiadas se encuentren en la zona norte del Distrito Federal (Azcapotzalco, Benito Juárez, Álvaro Obregón), puede explicarse por motivos parecidos a lo anterior, ya que estas zonas se dedican principalmente

a la actividad industrial, en la figura 2.13, puede observarse que las cooperativas que menos solicitaron apoyos son aquellas que se dedican a la producción, entre las ramas industriales de actividad que destacan se puede apreciar aquellas dedicadas a la industria textil y a la industria del calzado, el resto de las cooperativas se dedican al sector servicios.

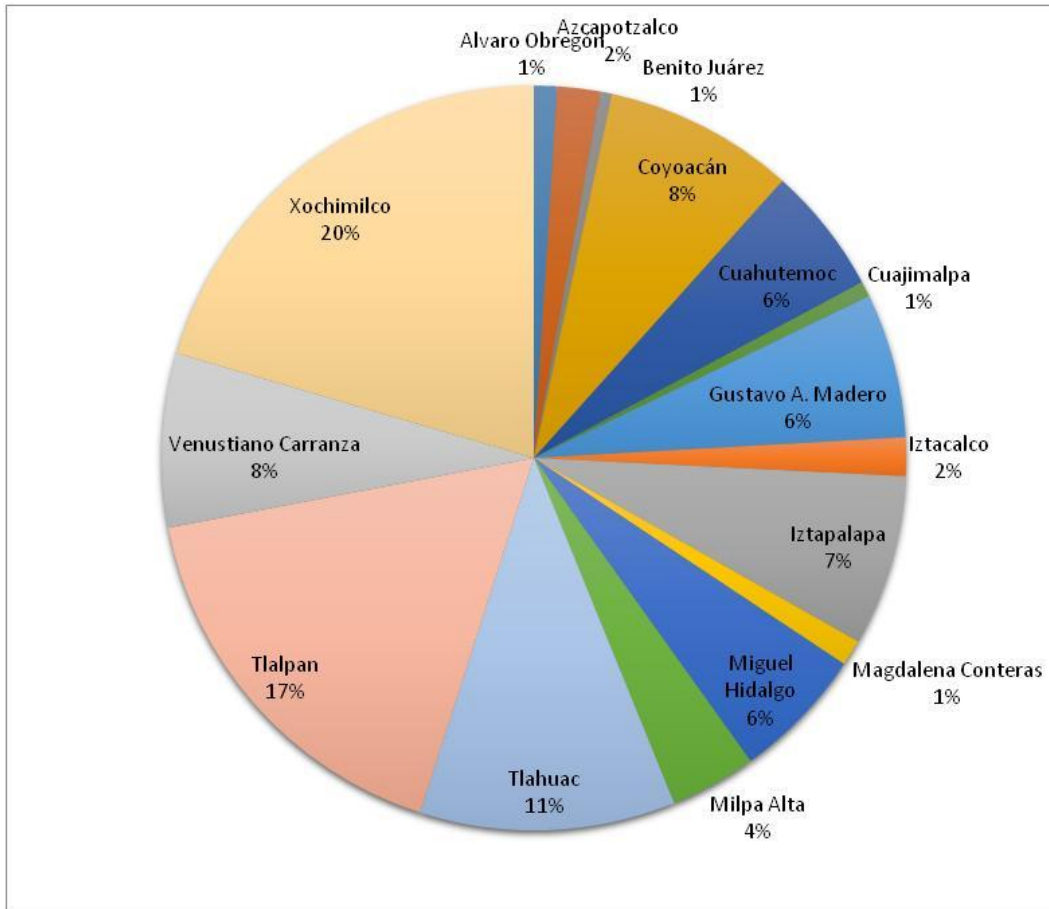
Figura 2.10 Distribución de cooperativas beneficiadas del PPFIC-2012 por delegación



Fuente: Elaboración propia con base en la lista de empresas beneficiadas por el PPFIC-2012

El monto de los apoyos varía entre \$60,000.00 y \$200,000.00, siendo este último monto el tope del apoyo, como puede observarse en la figura 2.11, la distribución de los recursos corresponde al número de empresas beneficiadas por delegación, es decir, no hay gran variación entre el número de empresas y los montos otorgados. Estas empresas recibieron un monto total de recursos por \$14,994,009.00, que representa el 75% del monto total autorizado para el programa.

Figura 2.11 Distribución porcentual de los recursos otorgados por delegación



Fuente: Elaboración propia con base en la lista de las empresas beneficiadas por el PPFIC-2012

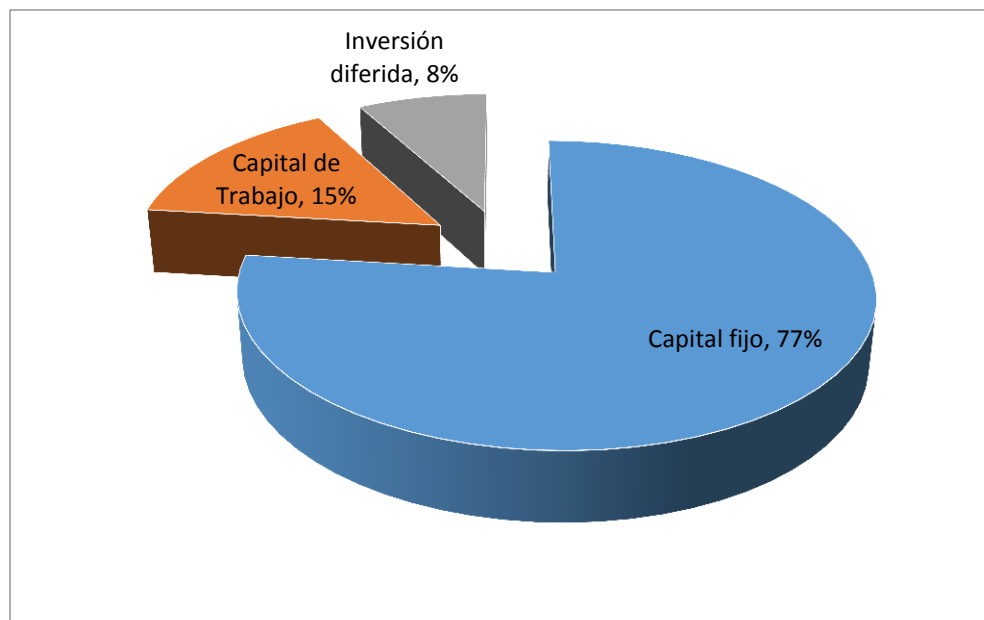
El apoyo que reciben las empresas debe justificarse en alguno de los siguientes rubros:

- **Capital fijo:** se refiere a los bienes que participan en el proceso productivo de la empresa sin consumirse en un ciclo de un año, es decir, se habla de maquinaria, mobiliario y equipo, herramientas, vehículos (aunque se excluyen los de servicio público y alquiler), instalaciones eléctricas u otras remodelaciones y/o adecuaciones menores de obra civil, enseres, refacciones o aditamentos.
- **Capital de trabajo:** se refiere a los recursos destinados para la compra de insumos, pago de mano de obra (máximo por 3 meses), materia prima, equipos para la seguridad en el trabajo, salud y protección civil, empaques, etiquetas y publicidad.
- **Inversión diferida:** se refiere a erogaciones realizadas para adquirir los bienes intangibles que la empresa necesita para su funcionamiento como son

derechos, patentes, permisos, licencias, marcas, páginas web, cursos de especialización técnica exclusivos en su ramo productivo y capacitación cooperativista.

Puede observarse que uno de los rubros que se contemplan como sujeto de apoyo tiene que ver con actividades de gestión tecnológica, lo cual es interesante, ya que no hay muchos programas que inviertan en activos intangibles, como lo es el trámite de patentes o marcas, o la obtención de licencias. Desafortunadamente, los resultados del programa muestran que la mayor parte de los recursos se destinan a adquirir capital fijo, es decir, de los \$14,994,009.00 pesos entregados \$11, 522,509.00 se destinaron a adquisición de capital fijo, \$2,278,500.00 se destinaron a capital de trabajo y sólo \$1,193,000.00 pesos fueron destinados a inversión diferida, en donde la mayor parte se utilizó para cursos de capacitación. Lo anterior puede observarse en la figura 2.12.

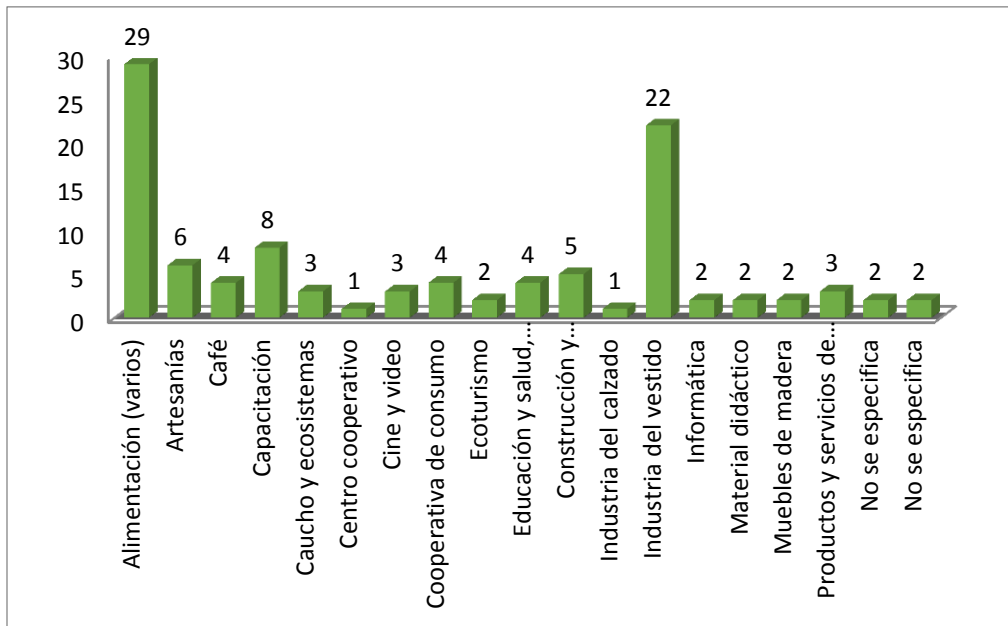
Figura 2.12 Recursos aprobados por tipo de inversión



Fuente: Elaboración propia con base en STyFE

Las actividades que realizan las empresas beneficiadas abarcan varios giros, el principal de ellos es la alimentación, aportando el 29%, seguida por la industria del vestido, con un 22% y capacitación 8%, los giros restantes están integrados por menos del 6% de las empresas cada uno. En la lista proporcionada por la STyFE aparecen 19 porcentajes y sólo 17 giros, por lo que los últimos dos se tomaron como no especificados (figura 2.13)

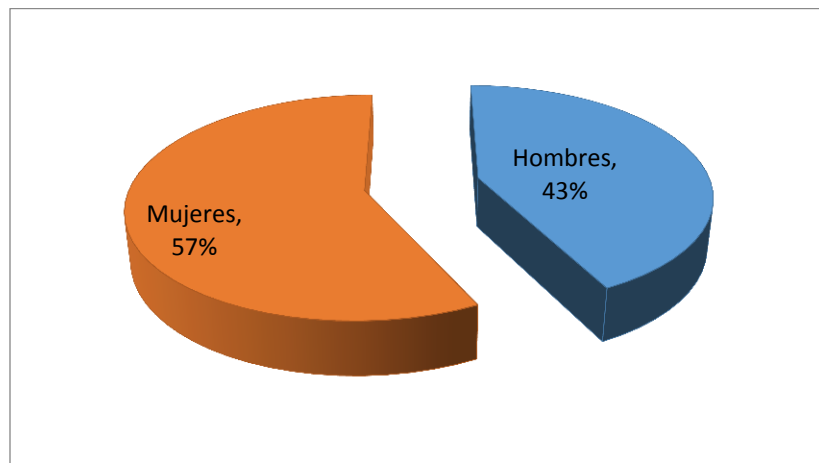
Figura 2.13 Distribución de empresas por giro de actividad



Fuente: Elaboración propia con base en STyFE

El número de personas beneficiadas por el programa fueron 1486, de las cuales 853 fueron mujeres y 633 hombres, gráfica 2.6

Figura 2.14 Porcentaje de personas beneficiadas por género



Fuente: Elaboración propia con base en la STyFE

En un informe entregado por el secretario del trabajo y fomento al empleo, se informa que, después de las visitas de seguimiento a las empresas beneficiadas se detectó que las necesidades prioritarias de este tipo de empresa social son:

- equipamiento como medio para impulsar la actividad productiva;
- capacitación y asistencia técnica especializada para la mejora de los procesos de producción, administrativos y organizacionales;
- la incorporación de tecnologías que impulsen las capacidades y habilidades de la cooperativa y sus socios;
- el capital de trabajo y gastos de operación;
- apoyo a proyectos que incentiven la creación de cadenas de producción y/o redes de comercialización para el impulso de la actividad productiva, la integración comercial y gremial.

Se está generando un padrón de empresas cooperativas, a partir de las sociedades cooperativas registradas en la Dirección de Estudios y Estadísticas de la STyFE, que son 803, anexando el padrón de cooperativas registradas entre el año 2009 al 2013 en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del D.F.; 515, para lo cual la Dirección de Promoción al Empleo (DPE), lleva a cabo el concentrado y depuración de los mismos para tener un padrón real y confiable.

Finalmente, para medir los resultados del programa se generaron los siguientes indicadores:

Cuadro 2.4 Indicadores del Programa PPFIC-2012

Nombre del indicador	Fórmula	Resultado	Descripción
Índice de solicitudes aprobadas	$\frac{\text{No. de solicitudes aprobadas (105)}}{\text{No. de solicitudes recibidas (165)}} \times 100$	63.64%	Este indicador fue establecido para determinar la demanda del programa y saber el alcance que se tiene con el recurso destinado.
Índice de cooperativas apoyadas	$\frac{\text{No. de cooperativas apoyadas (105)}}{\text{No. de apoyos programados (100)}} \times 100$	105%	Este indicador fue diseñado con la finalidad de medir la eficiencia del trabajo en la DPE.
Número de socios integrantes de las cooperativas beneficiadas	Número de socios integrantes de las cooperativas beneficiadas (1462)	1462 personas	Este indicador mide el número de personas beneficiadas con el programa en el Distrito Federal.

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de resultados presentado por Navarrete (2013)

Lo que puede apreciarse en los indicadores de la Cuadro 2.4, no se hace mención a indicadores que midan el grado de efectividad en el ejercicio del recurso, por ejemplo,

incremento en ventas, disminución de costos, nuevos productos, mejoras en los procesos, desarrollo del capital humano, etc.

También se aplicó una encuesta de satisfacción para medir la percepción de los participantes del programa sobre el mismo, las respuestas obtenidas fueron:

Cuadro 2.5 Resultados de la encuesta de satisfacción a beneficiarios del PPFIC-2012

¿Cómo se entero del programa?		Comentarios o Ferias 41%, Página de la STyFE 36%, otros 23%.				
Pregunta	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
¿Cómo considera los requisitos solicitados para participar en el PPFIC 2012?	30%	50%	20%			
¿Qué opina del proceso de recepción de documentos?	27%	48%	16%	9%		
¿En general como considera el Guión del proyecto solicitado por el PPFIC?	32%	41%	21%	4%		
¿Cómo considera que las sugerencias de la asesoría, ayudaron a mejorar el proyecto presentado?	27%	43%	25%	5%		
¿En general que opina del trabajo realizado por el Comité evaluador?	23%	59%	13%	0%	5%	
¿Qué opina de la distribución de los montos autorizados?	18%	48%	30%	2%	2%	
¿Qué opina de los tiempos de distribución del apoyo?	16%	34%	25%	18%	7%	
¿Qué opina del proceso en general mediante el cual se llevó a cabo la dispersión del recurso autorizado?	23%	59%	14%	2%	2%	
¿Qué opina de la obligación de presentar únicamente facturas que comprueben el gasto de manera correcta y legal?	50%	43%	5%	0%	2%	

Fuente: Navarrete (2013)

A partir de los resultados de la encuesta se observa que los grandes problemas del programa son los tiempos para la dispersión de recursos y la puntualidad en los lapsos de distribución del monto autorizado, aunque, en general, la percepción que tienen del programa es positiva.

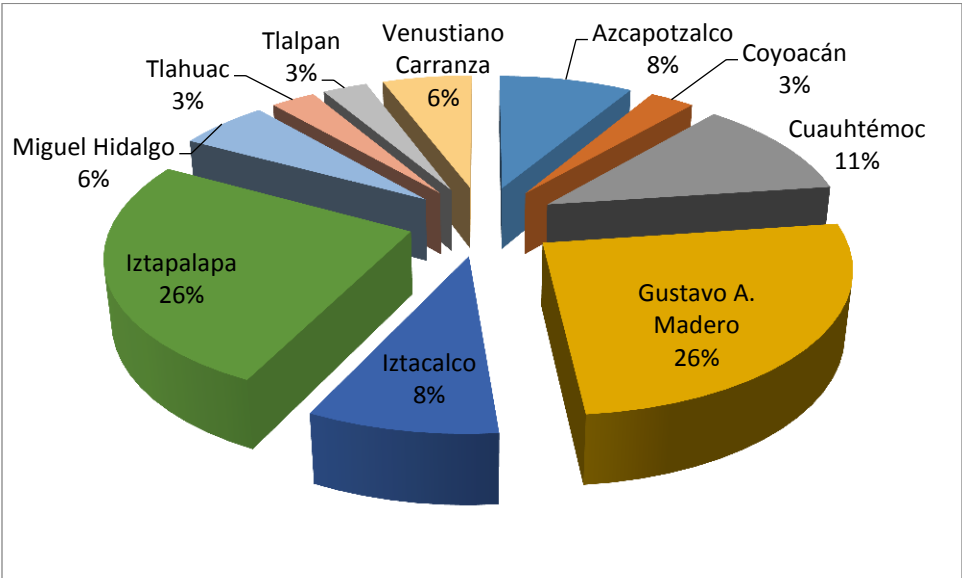
Este programa sigue la misma línea del Programa de Fomento Cooperativo, se centra más en otorgar recursos para adquirir activos fijos, que por generar ventajas competitivas dentro de estas empresas, no tiene indicadores de sustentabilidad, lo cual no permite medir la eficiencia del programa en función de las ventajas competitivas que pudiera llegar a generar en este tipo de empresas.

Además de los datos presentados por el PPFIC-2012, también se cuenta con los datos obtenidos de la Subsecretaría de Economía del Distrito Federal (figura 2.15), en los cuales se puede apreciar que el número de empresas cooperativas registradas en el DENUE es de 35 y se encuentran distribuidas en las delegaciones Azcapotzalco (3), Coyoacán (1),

Cuauhtémoc (4), Gustavo A. Madero (9), Iztacalco (3), Iztapalapa (9), Miguel Hidalgo (2), Tlahuac (1), Tlalpan (1) y Venustiano Carranza (2).

Puede apreciarse también, que el mayor número de empresas cooperativas se encuentran ubicadas en las delegaciones Gustavo A. Madero e Iztapalapa, las cuales contienen al 52% de las cooperativas registradas. Lo anterior contrasta con los datos del PPFIC-2012, cuya mayor población de cooperativas se encuentran en las delegaciones Xochimilco (20%), Tlalpan (17%) y Tlahuac (11%).

Figura 2.15 Porcentaje de cooperativas registradas en el DENUE del Distrito Federal por delegación



Fuente: DENUE (2013)

Otro aspecto relevante de los datos obtenidos en esta base es el de que la mayor parte de cooperativas registradas son cooperativas escolares, también puede apreciarse que las cooperativas registradas se repiten en varias ocasiones, siendo Pascual la de mayor presencia, ya que tiene seis registros en dos delegaciones distintas (cuatro en la delegación Cuauhtémoc y dos en Iztacalco), lo cual es el caso también de la Cooperativa la Cruz Azul y la Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Productos del Mar Tepecpan.

En lo que se refiere al número de cooperativas que exportan registradas en el Distrito Federal, en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía, se tienen registradas tres cooperativas, al ser contactadas telefónicamente, se llegó a la conclusión de que todas pertenecen a la Cooperativa la Cruz Azul.

CAPITULO III. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA

Esta es la parte final del trabajo y se dividirá en dos apartados, el primero corresponde a la elaboración de un modelo de negocios genérico para una empresa cooperativa de producción de bienes y/o servicios, en tanto que la segunda parte corresponde a la aplicación de dicho modelo en una empresa cooperativa.

En lo que se refiere a la elaboración del modelo, se dice que será genérico, debido a que trata de incorporar aquellos elementos que diferencian a la empresa cooperativa del resto de unidades empresariales, por lo cual, este modelo explora las características inherentes a la empresa que se dan en cualquiera de ellas, sin importar el giro o número de integrantes.

Este modelo se basa en la metodología propuesta por Osterwalder y Pygneur (2011), y que ya ha sido expuesta en el marco teórico de este trabajo. Se utilizará el lienzo propuesto por ellos para identificar los nueve elementos clave de la empresa y la forma en la cual deben ser medidos a partir de la LGSC que marca ciertas características que este tipo de empresas deben tener para ser consideradas cooperativas.

La parte correspondiente a la aplicación del modelo, si bien se realiza de forma teórica y como sugerencia para su implementación en una empresa dedicada a la separación de residuos sólidos, no alcanza a llevarse a la práctica debido a los tiempos de entrega de este trabajo, así que su implementación y posterior seguimiento se darán después de la presentación del mismo.

3.1 Un modelo de negocios para la empresa cooperativa

Antes de iniciar con el desarrollo del modelo, es importante destacar que se ha elegido trabajar con la propuesta de modelo de negocios de Osterwalder y Pygneur debido a su versatilidad y facilidad de manejo, así como su fácil comprensión de los elementos que la componen, aunque es posible apoyarse de otras fuentes, como se muestra en la siguiente Cuadro, Cuadro 3.1, el cual describe algunas propuestas de otros autores para la elaboración de modelos de negocios.

Cuadro 3.1 Corrientes de elaboración de modelos de negocios

Autor (es)	Definición	Elementos que la componen
Casadesus-Masanell y Ricart	Conjunto de elecciones de la empresa y sus consecuencias	Elecciones: Pueden agruparse en tres categorías <i>i)</i> Políticas, cómo deben hacerse las cosas, <i>ii)</i> activos,

		cómo invertir el dinero y, <i>iii</i>) gobierno, condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos. Consecuencias: Pueden ser rígidas (Se acumulan con el tiempo y tienen tendencia a persistir) o flexibles (Son flujos que pueden variar en cada periodo)
Cervilla y Puente	Conjunto de variables de decisión interrelacionadas que integran consideraciones estratégicas, operacionales y económicas y permiten crear ventajas competitivas en mercados definidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de valor 2. Clientes y mercados 3. Capacidades y procesos 4. Posicionamiento y estrategia 5. Modelo de ingresos 6. Evolución, ambiciones y expectativas
Zott y Amit	La forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores	Contenido: selección de actividades Estructura: cómo están relacionadas las actividades Gestión: quién realiza las actividades
Osterwalder y Pygneur	Es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentos de mercado 2. Propuesta de valor 3. Canales 4. Relaciones con los clientes 5. Flujos de ventas 6. Recursos claves 7. Actividades clave 8. Socios clave 9. Estructura de costos

Fuente: Elaboración propia con base en Mutis y Ricart (2008), Cervilla y Puente (2013), Ricart (2009), Osterwalder y Pygneur (2011), Márquez (2010) y Zott y Amit (2009)

Como puede observarse en la Cuadro anterior, las definiciones coinciden en que el modelo de negocios es el cerebro que va a dirigir todas las áreas de la empresa, otorgándoles personalidad y objetivos, y el modelo de Osterwalder y Pygneur agrupa los elementos de las otras propuestas de forma tal que son más comprensibles y manejables.

Continuando con la propuesta, antes de implementar un modelo de negocios es necesario identificar el tipo de empresa que lo llevará a cabo, según Osterwalder y Pygneur (2011: 57) hay “tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras”. Estas actividades empresariales persiguen objetivos distintos, lo cual repercute en el tipo de clientes, de producto y servicios que van a ofrecer.

Cuadro 3.2 Tres tipos principales de actividades empresariales

	Innovación de productos	Gestión de relaciones con clientes	Gestión de Infraestructuras
Economía	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad	El elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía	Un nivel elevado de costes fijos requiere de grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una

	es esencial.	de campo.	economía de escala.
Cultura	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada, Prosperan muchas empresas pequeñas.	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
Competencia	Se centra en los empleados. Se mima a los talentos creativos.	Orientación a servicios “el cliente es lo primero”	Se centra en los costes. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.








Fuente: Osterwalder y Pygneur (2011: 59)

Dentro de los elementos clave que se presentan en el lienzo, se comenzará con las Asociaciones clave (cuadro superior izquierdo del lienzo, figura 3.1), estas asociaciones son un punto central para la empresa cooperativa, ya que la LGSC, en su artículo sexto, párrafo seis menciona que las mismas deben participar en la integración cooperativa, es decir, deben fomentar alianzas entre cooperativas y las organizaciones superiores del cooperativismo (como uniones, confederaciones o federaciones) así como con organismos cooperativos internacionales (del cual el más representativo es la ACI), también pueden apoyarse en los organismos e instituciones de Asistencia técnica al Movimiento Cooperativo Nacional, establecido en el capítulo II de la LGSC vigente.

Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas cooperativas es el de generar una mayor integración, al no haber datos de la actividad cooperativa en el Distrito Federal, como se pudo observar en el capítulo anterior, se dificulta generar redes cooperativas, que podrían fomentar cadenas productivas, como proveedores con quienes se puedan realizar alianzas.

Lo ideal sería privilegiar a otras cooperativas que generen los bienes o servicios necesarios a la actividad que se lleva a cabo, aunque esto se ve comprometido por el hecho de que se puede dar el caso en el que sea más rentable para la empresa contratar los servicios de una sociedad anónima u otro tipo de empresa, así como puede resultar más provechoso generar alianzas con otras empresas distintas a la cooperativa. En este caso se debe tomar en cuenta que beneficia más a la empresa, aunque también pueden establecerse programas de apoyo que permitan mejorar los procesos de las empresas cooperativas que sean candidatas a ser proveedores de la empresa.

Figura 3.1 Lienzo del modelo de negocios de la empresa cooperativa

<p>Asociaciones Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> ➤ Propias del cooperativismo: <ul style="list-style-type: none"> • Uniones, Federaciones y Confederaciones • Organismos e instituciones de asistencia técnica al movimiento cooperativo nacional • Organismos cooperativos internacionales (ICA) ➤ Instituciones de educación (básica, media y superior) ➤ Proveedores 	<p>Actividades Clave</p>  <p>Dependen de la actividad empresarial:</p> <p>Orientadas al cliente: servicio ante y post venta. Así como complementarios</p> <p>Innovación en productos: actividades de I+D</p> <p>Infraestructura: estandarización, eficiencia y previsibilidad</p>	<p>Propuestas de Valor</p>  <p>Está en función del objeto social de la empresa</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Internos: los mismos socios de la empresa cooperativa ➤ Externos: público en general <p>También debe ponerse especial atención a la relación que se mantiene con la comunidad donde se realiza la actividad de la empresa</p>	<p>Segmentos de Mercado</p>  <p>Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Internos: los mismos socios de la cooperativa ➤ Externos: Público en general <p>Se debe tener cuidado en la segmentación, ya que puede llegar a ser mixta (es decir, que atiende tanto socios como público en general) y en ese caso, la LGSC especifica los derechos que tienen los clientes de las cooperativas en caso de querer convertirse en socios.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>Aquellos costos en los cuales se incurre para generar la propuesta de valor y mantenerla:</p> <p>Los fondos que marca la LGSC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondo de reserva • Fondo de previsión social • Fondo de educación cooperativa 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aportaciones de los socios <p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de los bienes y/o servicios • Programas de Fomento Cooperativo •  <p>Nota: Hay que poner atención en las fuentes de ingresos, priorizando la venta de bienes y/o servicios, ya que si no se hace así se corren dos riesgos, el primero es depender de las contribuciones de los socios y el segundo depender de apoyos externos.</p>		

Fuente: Elaboración propia con base en el lienzo del modelo propuesto por Osterwalder y Pygneur (2011)

Otra asociación clave para estas empresas son las instituciones de educación, pero no sólo las de nivel superior, se requiere fortalecer la relación con las instituciones de educación básica, ya que en ellas se encuentran establecidas las cooperativas escolares, que como pudo apreciarse en el capítulo anterior conforman un gran conjunto de empresas en el Distrito Federal.

También debe buscarse integrar el estudio de empresas cooperativas a nivel medio (sobre todo en las carreras técnicas), para comenzar a formar capital humano especializado, y buscar establecer alianzas con escuelas de educación superior, a fin de formar el grupo de profesionales necesarios para dirigir y mejorar a estas empresas.

Siguiendo con el orden del lienzo, de izquierda a derecha, se encuentran las actividades clave, aunque estas actividades dependen del giro de la empresa, lo cual dificulta elaborar un modelo genérico en este elemento, aunque se pueden deducir del tipo de actividad empresarial. Es decir, aquellas orientadas al cliente, deben centrar sus esfuerzos en las actividades que satisfacen al cliente, es decir, el servicio antes y después de la venta, así como productos y/o actividades complementarias que generen toda una experiencia para el cliente.

En la innovación de productos, las actividades clave se dan en el área de I+D, es decir, conocimiento de las necesidades del mercado en el que se compite, vigilancia tecnológica, estudios de mercado. Que permiten anticiparse a las necesidades de los clientes y ofrecer productos y/o servicios novedosos o más eficientes, o con un menor costo.

Finalmente, para las dedicadas a infraestructura, se deben centrar en las actividades de estandarización, eficiencia y previsibilidad, es decir, en las actividades que permitan tener un mayor control de los costos.

Como puede observarse, las actividades clave están en función del giro de la empresa y el tipo de actividad empresarial que desarrolle. Aunque se identifican algunas actividades inherentes a la empresa cooperativa y que no sólo tienen que ver con sus clientes, sino con los principios cooperativos, como el de fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria, para el cual se establece un fondo específico, es decir, además de las actividades que deben realizar desde el punto de vista empresarial, existen actividades complementarias que tienen como finalidad fortalecer el espíritu cooperativo de los socios y miembros de la organización, así como fomentar el pensamiento cooperativo como una forma de vida.

Después se tienen los recursos clave, los cuales pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Estos también se pueden relacionar, al igual que las actividades clave, con la actividad empresarial. Aquellas empresas cuya actividad empresarial sea la relación con los clientes deberán enfocar sus recursos clave a ello, poniendo énfasis en los

recursos humanos (servicio al cliente) y los recursos físicos, que generen un ambiente de comodidad para los usuarios y clientes.

Las empresas cuya actividad empresarial sea la de innovación en productos tendrán como recursos clave los intelectuales, físicos y económicos, centrados en el área de I+D.

Las empresas de infraestructura, darán prioridad a los recursos económicos y físicos, ya que son los prioritarios para desarrollar su actividad, aunque también incluyen los humanos, ya que requieren estandarizar y eficientizar sus procesos, pues su éxito se finca en las economías de escala.

En el caso de las cooperativas, un recurso clave es el humano, ya que el cooperativismo es una filosofía de vida que debe ser asimilado por los miembros de la organización, en el cual se busca el desarrollo integral de sus miembros, tanto a nivel profesional como a nivel de desarrollo humano.

Estos tres elementos del modelo de negocios responden a la pregunta ¿Cómo?, es decir ¿Cómo generar valor al interior de la organización?

El siguiente módulo, Propuestas de valor, responde a la pregunta ¿Qué?, es decir, ¿Qué valor es el que se debe generar?, desde el punto de vista de la oferta. La propuesta de valor está ligada al objeto social de la empresa, ya que se refiere al atributo específico que hace que el cliente prefiera a una organización sobre las demás. En el caso de las empresas cooperativas un factor clave que genera valor es su impacto social, como es el caso de las cooperativas de salud, cuyo valor radica en llevar éste servicio a comunidades y sectores sociales que no tienen acceso a ella, o que no están conformes con las que están a su alcance.

El hecho de formar una empresa cooperativa con enfoque social, no significa que no pueda ser competitiva, ya que el énfasis lo hará en las asociaciones clave y las fuentes de ingresos, lo que le permitirá fortalecerse en las actividades que realice y ofrecer una solución viable a la necesidad que haya sido detectada y que dio origen a la empresa.

También puede darse el caso en el que la propuesta de valor radique en un beneficio para una comunidad específica o un grupo de individuos, como es el caso de algunas cooperativas de consumo, que se crean para solventar alguna carencia de un conjunto de individuos, ya sea el acceso a productos y/o servicios de mayor calidad y menor precio.

Los siguientes tres módulos tienen que ver con el beneficiario de la actividad empresarial, es decir ¿Para quién se genera valor?, el primer módulo de este bloque son las relaciones que se mantienen con los clientes, en el caso de las cooperativas no sólo se debe poner atención en el tipo de relación con el cliente, que puede ir desde personalizada hasta automatizada, sino también con la relación que se tiene con la comunidad en la que desarrollan su actividad, lo anterior se debe a que la empresa cooperativa, por cuestión de

principios, debe regresar a la comunidad en la que desarrolla su actividad algún beneficio, este puede ir desde mejorar algún servicio, como mantenimiento de las zonas comunes aledañas a la empresa, hasta la promoción de actividades recreativas o de fomento del sistema cooperativo y la economía social.

Los canales se refieren a la forma en la cual las empresas harán llegar sus productos al usuario final, en el caso de las cooperativas no hay diferencia con las otras formas empresariales, ya que estos canales dependen de la estrategia de comercialización de la empresa.

Finalmente, los segmentos de mercado se refieren al sector de la población a la cual se pretende hacer llegar los bienes y/o servicios que oferta la empresa. En el caso de las cooperativas éstos pueden ser internos o externos, ya que, como se expuso en párrafos anteriores, las cooperativas pueden surgir para ofertar bienes y/o servicios para sus socios de forma exclusiva o para un público externo.

El modelo responde a una última pregunta, ¿Cuánto cuesta implementar la propuesta de valor?, para esto se dan dos módulos, la estructura de costes y las fuentes de ingresos.

El primer módulo requiere de un correcto control de los costos en que incurre la empresa, tanto aquellos necesarios para generar la propuesta de valor, como aquellos en los que se incurre para mantener dicha propuesta. En el caso de las cooperativas también deben incluirse aquí los fondos previstos por la LGSC, es decir, el fondo de reserva, el de previsión social y el de educación cooperativa, cuya finalidad es contar con recursos en caso de emergencias (fondo de reserva), mejorar las condiciones de vida de los socios (previsión social) y fomentar la cultura cooperativa y la economía social (fondo de educación).

El segundo módulo se refiere a la forma en la cual la empresa genera los recursos necesarios para desarrollar su actividad, en un primer lugar se tienen las aportaciones de los socios, que es la primer forma de capitalizar a la organización, después se cuenta con los ingresos provenientes de la venta de bienes y/o servicios ofrecidos por la organización.

Un factor clave es la fijación de los precios de dichos bienes y/o servicios, ya que uno de los grandes problemas que presentan este tipo de empresas es el control de los costos, muchas veces se dejan de lado costos que pueden llegar a ser subsidiados por los mismos socios y que no se contabilizan, generando fugas para la organización.

En el caso de los programas de fomento cooperativo, se ha dado el caso de que los apoyos que reciben las empresas sirven para financiar sus actividades, como pago de rentas o nóminas, y cuando termina el apoyo se ven obligadas a aumentar los precios de sus productos, perdiendo competitividad.

Por lo anterior, es muy importante que las empresas cooperativas aprendan a distinguir entre los flujos de efectivo internos (financiamientos, aportaciones de los socios, etc.) y los externos (venta de bienes y/o servicios, renta, alquiler, etc.), ya que los segundos deben ser suficientes para garantizar el mantenimiento de las actividades de la empresa, en tanto que los primeros sólo deben ser usados en caso de emergencia o como parte de un plan de expansión o de incursión en nuevos mercados.

Como pudo observarse en la figura 3.1, algunos de los elementos del modelo de negocios están íntimamente ligados a las bases constitutivas de la empresa cooperativa, las cuales, como ya se vio en el capítulo anterior, se refieren a la reglamentación interna de la empresa, por lo que es importante, que al momento de elaborar el modelo de negocios se les tome en cuenta.

Si ya se tienen las bases constitutivas hechas se deben tomar en cuenta para que no haya contradicciones entre ellas, en caso de no tenerlas aún, se debe tomar en cuenta el modelo de negocios para su elaboración, evitando así problemas de congruencia.

Es importante también, que al momento de calcular los costos de la empresa se tomen en cuenta los fondos previstos por la LGSC, ya que estos impactan en el cálculo del pago de impuestos, dichos fondos, permiten hacer frente a situaciones de crisis (fondo de reserva) o a mejorar las condiciones de los socios de la empresa, ya que cuenta con partidas para su capacitación y adiestramiento (fondo de previsión social), así como sus prestaciones (otorgar un seguro de gastos médicos mayores).

Otro elemento importante del modelo es conjuntar las funciones de Gestión Tecnológica con los elementos del mismo, éstas son: Vigilar, planear, habilitar, proteger e implantar.

La vigilancia tecnológica está ligada a las asociaciones clave, ya que a partir de ellas es como la empresa puede tener un primer acercamiento a su entorno, la relación con los clientes, ya que a partir de su conocimiento de la competencia, pero sobre todo de sus necesidades, es un buen punto para comenzar el proceso de vigilancia y, finalmente; la propuesta de valor, a partir de la cual la empresa marca hacia dónde quiere ir y el rumbo de la vigilancia.

La planeación influye en todos los elementos del modelo de negocios ya que se refiere al “desarrollo de un marco estratégico tecnológico que le permite a la organización seleccionar líneas de acción que deriven en ventajas competitivas” (FPNT, 2012). Es decir, cada uno de los elementos del modelo debe analizarse desde esta perspectiva para incorporar una estrategia tecnológica adecuada a las necesidades y recursos de la empresa de manera sistémica.

La habilitación se relaciona con los recursos clave, la estructura de costos y las fuentes de ingresos, ya que es a partir de ellos como se adquieren y habilitan las líneas de acción derivadas del plan estratégico.

La protección de los DPI se plantea desde la planeación, ya que debe establecerse cuál será la estrategia a seguir; en este punto, así como en los anteriores, es importante recibir el apoyo del gestor tecnológico, ya que gracias a su formación tiene la visión global necesaria para apoyar a la empresa en el desarrollo e implementación del modelo de gestión tecnológica.

Finalmente, la implementación de la innovación, en este caso el modelo de negocios y, en general, cualquier tipo de innovación (ya sea de proceso, de producto u organizativa) requiere un periodo de implementación en la empresa, en todas las áreas participantes y un periodo de prueba para medir su éxito e impacto y, de ser necesario, replantear el modelo.

3.2 Aplicación del modelo de negocios

Para la aplicación del modelo de negocios, se tomó como ejemplo de cooperativa a la Cooperativa Intermunicipal de Valorización y Reciclaje Sureste (Civar sureste), con la cual se tuvo un acercamiento a partir de una visita realizada a las instalaciones del Sistema Intermunicipal de Manejo de Residuos (SIMAR Sureste), ubicada en Mazamitla, Jalisco.

Si bien es cierto que este modelo está pensado para la empresa cooperativa del Distrito Federal, debido a que la legislación consultada para la elaboración de este trabajo se basa en esta entidad federativa, se puede tomar de forma general para la Cooperativa Intermunicipal, en términos de la LGSC, excluyendo únicamente los apoyos otorgados por el Gobierno del Distrito Federal (GDF).

Los orígenes de ésta cooperativa se entrelazan con SIMAR Sureste, el cual es un organismo público descentralizado intermunicipal, que surge como opción viable para el manejo de residuos sólidos entre algunos municipios, en un principio del estado de Jalisco y posteriormente con la incorporación de un municipio de Michoacán, los cuales son: Concepción de Buenos Aires, La Manzanilla de la Paz, Marcos Castellanos, Mazamitla, Quitupan, Valle de Juárez, Santa María del Oro, Teocuitatlán, Tizapán y Tuxcueca (Galván y Santín, 2012).

Imagen 1. Planta de separación de residuos sólidos de Civar sureste



Fuente: Imagen propia tomada el 04/25/2014

Se puede decir, que en sí, la organización de SIMAR es algo novedoso en México, ya que replica, de cierta forma, a las mancomunidades españolas, en las cuales, los territorios que las conforman, se unen para enfrentar problemas comunes que, tratados de forma individual, les serían más onerosos o complicados de manejar.

Este tipo de asociaciones no son muy comunes, o presentan ciertas complicaciones en su manejo, ya que es necesario conciliar los intereses de los participantes, que pueden o no pertenecer al mismo partido político, tener una ideología similar o algún otro punto de discordia, por lo que se debe tener gran sensibilidad política y un gran compromiso de los integrantes del asociacionismo intermunicipal, ya que, en palabras de Santín, este es como un matrimonio, con penalizaciones altas a aquellos que quieran salir de la misma.

Al conformarse SIMAR sureste, se enfrentó a una complicación, al mejorar el sistema de recolecta de residuos sólidos, y reubicar los basureros al aire libre, la gente

dedicada a pepenar en los tiraderos debió ser reorganizada con lo que, como parte de sus actividades de participación social, se creó la Cooperativa Intermunicipal de Valorización y Reciclaje sureste (CIVAR sureste), que da trabajo a 10 personas (Galván y Santín, 2012: 126).

Imagen 2. Relleno sanitario de SIMAR sureste, Mazamitla, Jalisco



Fuente: Imagen propia tomada el 04/25/2014

Es el 1 de agosto de 2012, cuando se formalizan sus actividades, las cuales tienen una doble finalidad, en primer lugar busca dar apoyo al empleo digno de estas personas y, en segundo lugar, busca disminuir el impacto de los volúmenes de residuos a confinamiento (Galván y Santín, 2012).

Después de esta breve descripción de lo que es Civar sureste, se procederá a ejemplificar el modelo de negocios para esta empresa cooperativa.

El objeto social de la misma es la separación y reutilización de residuos sólidos, con lo que puede ser clasificada como una empresa cooperativa de producción de servicios que, dentro de la clasificación de actividades empresariales de Osterwalder y Pigneur (2011) sería, en una primera etapa, una empresa dedicada a la gestión de relaciones con clientes, para posteriormente transformarse en una empresa dedicada a la gestión de Infraestructuras.

Lo anterior está motivado en las condiciones actuales de la empresa cooperativa y sus posibilidades a futuro.







Imagen 3. Reunión con el presidente municipal de Mazamitla, Jalisco



Fuente: Imagen propia tomada el 04/26/2014

Continuando con el lienzo de Osterwalder y Pigneur (2011) se realiza la siguiente propuesta:

Figura 3.2 Propuesta de Modelo de Negocios a Civar sureste

<p>Asociaciones Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> ➤ SIMAR sureste ➤ Universidad Autónoma de Guadalajara ➤ ACI 	<p>Actividades Clave</p> <p>Orientadas al cliente:</p> <p>Recolección, separación y reutilización de residuos sólidos.</p>	<p>Propuestas de Valor</p>  <p>Fungir como una organización comprometida con el manejo de residuos sólidos reutilizables que sea intermediaria entre quienes desechan dichos residuos y quienes los transforman en objetos reutilizables,</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>En este caso es importante la confianza, ya que muchas de las empresas que compran residuos sólidos requieren que se garantice un volumen mínimo mensual.</p>	<p>Segmentos de Mercado</p>  <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas que se encargan de la elaboración de productos en base a desechos sólidos reciclables. En especial empresas extranjeras (China)
<p>Estructura de Costes</p> <p>Aquellos costos en los cuales se incurre para generar la propuesta de valor y mantenerla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y capacitación • Costos de operación • Costos administrativos <p>Los fondos que marca la LGSC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondo de reserva • Fondo de previsión social • Fondo de educación cooperativa 	<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aportaciones de los socios <p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de los residuos sólidos obtenidos • Aportaciones de SIMAR • Capacitación en el manejo de residuos • Apoyos y financiamiento del estado o de organizaciones de apoyo al cooperativismo o a la PyMe. 			

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011)

A partir de la figura 3.2, puede verse, leyendo el lienzo de izquierda a derecha y de arriba abajo, que las asociaciones clave para esta cooperativa son tres que han sido ya identificadas y que son, en primer lugar, SIMAR sureste, que ha servido como fuente, tanto de financiamiento como un staff de apoyo para todas las actividades administrativas.

La Universidad Autónoma de Guadalajara, que ofrece cursos de capacitación en temas como contabilidad en las empresas cooperativas, cuestiones legales, administración y manejo de empresas cooperativas, entre las más básicas para la conformación de estas empresas.

La ACI, puede ayudar a mantener contacto con otras empresas dedicadas a las mismas actividades alrededor del continente americano, que pueden compartir experiencias e, incluso, servir como proveedoras tanto de recursos físicos como de capacitación en nuevos procesos.

En el estado de Jalisco se ha venido dando un movimiento que busca fortalecer a la empresa cooperativa, a través de conferencias y la publicación de una revista de temas cooperativos que permite vincular a las empresas cooperativas existentes, así como contactar cooperativas dedicadas a la asesoría y capacitación en la conformación de la imagen empresarial.

Una asociación que no debe perderse de vista, es la que puede establecerse con las cajas de ahorro, si bien es cierto que la LGSC prohíbe que las empresas cooperativas conformen una cooperativa de ahorro y préstamo, no prohíbe que los socios de una cooperativa formen parte de una, lo que les permitiría, por un lado, tener acceso a créditos sin tantos trámites y requisitos, además de tasas de interés más bajas y, por otra parte, ir generando una cultura de ahorro entre sus socios, además de los beneficios que ofrecen algunas de estas instituciones, como son seguros de vida, gastos funerarios y talleres de finanzas personales.

Las actividades clave son, en primer lugar, la recolección de residuos sólidos, una gran parte de ella recae en SIMAR sureste, ya que los camiones que maneja son los que llevan la mayor parte de los residuos al relleno sanitario ubicado en Mazamitla, Jalisco. Aunque también es necesario que la cooperativa se acerque a otras organizaciones, ya sean empresariales o no y cooperativas o no, con las cuales pueda llegar a acuerdos para el manejo de sus residuos reutilizables.

Una segunda actividad clave es la separación de residuos, ya que aquellos que llegan al relleno no están separados. Una de las áreas de mejora identificadas en el viaje realizado a Mazamitla tiene que ver con este punto, ya que existe una subutilización de la infraestructura de la empresa, esto se debe a que el manejo que se hace de la banda no es el adecuado, lo cual puede ser subsanado con capacitación y un estudio de tiempos y movimientos.

También es importante vincularse con SIMAR en la educación ambiental, ya que en la medida en que la población se involucre más en la separación de residuos, será más fácil para la cooperativa su manejo.

Finalmente, está la reutilización de residuos, que en este momento no es tan prioritaria para la cooperativa, ya que en este momento ésta sólo es una intermediaria entre quienes generan los desechos y las empresas que los utilizan como materia prima para su reutilización, aunque posteriormente puede pensarse en también incorporar en esta etapa, lo cual puede ser a través de talleres de productos reciclados o la venta de los mismos.

Otra actividad que no está dentro de su objeto social, pero que es necesaria para mejorar los procesos de las otras actividades es el establecimiento de una auditoría y vigilancia tecnológica que les permita darse cuenta de lo que tienen y lo que necesitan para ofrecer una mejor alternativa a sus clientes.

Los recursos clave, en este momento, son los humanos, en la medida en que se vayan capacitando y ampliando tanto sus asociaciones clave como mejorando sus procesos de separación de residuos. Lo cual dará como resultado que se vayan desarrollando y necesitando más recursos financieros, físicos e intelectuales (como una imagen empresarial y, si quisieran incursionar en la elaboración y venta de productos reciclados, una marca y diseños industriales).

Propuesta de valor. En este momento su propuesta de valor no es clara, ya que no pueden ofrecer un volumen mínimo de residuos que le permita mantener relación con grandes empresas de manejo de residuos, y dependen en gran medida de las fluctuaciones del precio de los mismos.

En este momento, las relaciones con los clientes son muy importantes, ya que se pretende generar un proceso de mutuo aprendizaje, la empresa debe estar atenta a sus necesidades y la forma de satisfacerlas, ya que le es difícil competir por precio debe buscar otras propuestas de valor que les sean atractivas.

El canal de comunicación, es a través del contacto directo, ya que la empresa lleva directamente los residuos sólidos a quienes los reutilizan o los envían a otros países.

Para establecer el segmento de mercado que persigue Civar, primero hay que identificar su lugar en la cadena productiva, ya que, en este momento, sólo es un intermediario que se encarga del proceso de separación de residuos para hacerlos llegar a otras empresas que agrupan volúmenes mayores de los mismo y los envían a su destino final.

Dentro de los costos se debe tener mucho cuidado al establecer los costos de operación, ya que hasta este momento, la empresa ha sido subsidiada por SIMAR como

parte de su programa social, motivado por el beneficio que representa la mejora en las condiciones laborales de los miembros de la cooperativa.

Es necesario también establecer costos de mantenimiento preventivo y correctivo tanto de la maquinaria que utilizan como del camión que les permite transportar los residuos sólidos.

Otro aspecto importante es el manejo de los fondos cooperativos, que si bien no son propiamente un costo, si implican una salida de recursos que será empleada con los propósitos que la misma empresa designe.

Finalmente, es necesario diversificar las fuentes de ingresos, ya que en este momento la empresa se encuentra en una situación vulnerable, pues la mayor parte de ellos no proviene de su actividad económica, sino de su relación con SIMAR, es necesario fortalecer sus relaciones clave para obtener un mayor volumen de residuos lo que le permitirá un mayor poder de negociación.

También es importante buscar fuentes de ingreso externas, como apoyos gubernamentales a PyMes y programas de fomento cooperativo, tanto a nivel nacional como internacional (para lo que es necesario mantener relación con organismos cooperativos internacionales).

Como comentario final, es necesario aclarar que el modelo se desarrolló con base en apreciaciones e información obtenida de la visita a Mazamitla, y que se requiere un estudio de mayor profundidad para que el modelo sea lo más acorde posible, tanto a sus bases constitutivas como a las expectativas que los socios tienen de la empresa.

CONCLUSIONES

Elaborar este trabajo significó todo un reto, en primer lugar por la falta de fuentes de información que permitan tener una visión general de la evolución de las empresas cooperativas, tanto a nivel federal como a nivel local y, en segundo por el estigma que persigue a estas empresas, ya que, en general, las personas tienden a identificarlas como empresas que no son rentables ni competitivas.

Para enfrentar el primer reto se consultaron varias fuentes de información que mostraron la versatilidad de este tipo de empresas, ya que van desde el manejo financiero, a través de las cooperativas de ahorro y préstamo, hasta las dedicadas al manejo de ganado a partir de la mejora genética.

La mayor parte de estas empresas entran dentro de la categoría de PyMes, ya que no cuentan con más de 250 integrantes, además de presentar altas tasas de mortalidad, y ser altamente dependientes de los subsidios públicos.

A lo largo de la elaboración de este trabajo se tuvo la oportunidad de convivir con integrantes de empresas cooperativas beneficiadas por el programa PPFIC-2012, entre los problemas más comunes a los que se enfrentan se encuentra el bajo nivel de escolaridad de los socios de las cooperativas, ya que los programas de fomento cooperativo en el Distrito Federal se enfocan en población desempleada, pero sobre todo en población vulnerable.

También era común la poca planeación al adquirir equipo necesario para sus actividades productivas, por ejemplo, una de las cooperativas beneficiadas del PPFIC-2012 invirtió el financiamiento en una máquina para sus actividades de elaboración de prendas de vestir, desafortunadamente, no ha sido posible su utilización debido a que el voltaje no es el adecuado para este país y para habilitarla es necesario recurrir a un especialista y ya no cuentan con los fondos necesarios para hacerlo.

Otra cooperativa no obtuvo un contrato con una delegación debido a la falta de recursos económicos para satisfacer el pedido y el tiempo de espera, dos meses, para obtener el pago de la delegación.

Una cooperativa de consumo, que en realidad deseaba operar como comercializadora no ha tenido éxito debido a la falta de financiamiento para obtener los productos que sus socios requieren y a los problemas internos, ya que cada integrante tiene una expectativa distinta de la organización y no logran ponerse de acuerdo en el rumbo que debe seguir la empresa.

Otras más presentan problemas de dependencia de los subsidios, ya que los utilizan para el pago de servicios (renta, luz, agua, teléfono, pago de sueldos, etc.) lo cual

afecta tanto su forma de contabilizar los costos y fijar precios, como su capacidad de ser autosuficientes.

Es posible que se pregunten porqué hablar de lo anterior en esta parte del trabajo y no haberlo hecho a lo largo del trabajo, se realizó de esta forma porque es la manera de ejemplificar lo visto con anterioridad. Las empresas cooperativas, al igual que el resto de las PyMes, enfrentan grandes problemas y retos, desde la forma de organizar el trabajo hasta las fuentes de financiamiento y la competencia con empresas más consolidadas.

Es por esto que toma relevancia el papel del gestor tecnológico, ya que apoya a las empresas, en un principio, a entender su situación, cuáles son los activos intangibles con los que cuenta y la forma en la cual los protege o está obteniendo beneficios de los mismos; también cuenta con la formación necesaria para identificar las rutinas que se han establecido en la empresa, diferenciando aquellas que han producido resultados nocivos para la misma y apoyar con propuestas para erradicarlas o transformarlas (aquí es donde entra el llamado proceso de “destrucción creativa” propuesto por Schumpeter.

En este trabajo se realiza una propuesta de innovación en el modelo de negocios de la empresa cooperativa debido a que, en primer lugar, innovar en el modelo de negocios no implica un gran gasto para la empresa, ya que requiere de replantearse la forma en como la empresa está haciendo negocios, lo cual le permite a la organización lograr ventajas competitivas en el corto plazo; aunque sí se requiere, a largo plazo, la implementación de un área de Gestión Tecnológica, ya sea interna (que el personal que labora en ella sea parte de la empresa) o externa (que se contrate a un consultor o un despacho de consultoría), dependiendo de sus necesidades.

El modelo de empresa cooperativa ha demostrado tener éxito a nivel internacional debido a que no ha dejado de evolucionar, los órganos internacionales representantes de las cooperativas realizan congresos, cumbres, seminarios, expos, stands y promueven investigación y publicaciones que permitan a este tipo de empresas tener presencia tanto económica como social.

En México, sin embargo, se vive un periodo de estancamiento en el cual las discusiones académicas se centran en cuestiones ideológicas, en tanto que deberían buscar formas a partir de las cuales las empresas deben generar ventajas competitivas. Es por ello que se requiere formar profesionistas comprometidos con el crecimiento de las empresas cooperativas, que puedan desarrollar sus distintas áreas y que conformen un grupo propositivo que logre incorporarlas a la competencia global sin comprometer su esencia social.

Se han comenzado a sembrar semillas, la Universidad Autónoma de Querétaro cuenta con un plan de estudios a nivel licenciatura en gestión y desarrollo de empresas sociales, cuyo objetivo general es “formar profesionales que sean agentes de cambio con

liderazgo innovador y creativo en la alta dirección de empresas cooperativas u otras figuras asociativas del sector social de la economía, a través de los proyectos productivos que contribuyan a satisfacer las necesidades de la sociedad” (UAQ, 2014).

La Universidad Autónoma de Chapingo también ofrece varios cursos y diplomados, así como la Universidad Autónoma de la Ciudad de México y organizaciones sociales como el Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo, A.C.

Lo anterior es una muestra de cómo estas organizaciones están tomando fuerza en México, aunque el camino es largo y el trabajo arduo, sobre todo por la falta de indicadores que permitan a los profesionistas entender la situación actual del cooperativismo en México, y bajo la premisa de que lo que es medible es perfectible, deben promoverse censos cooperativos que no sólo indiquen cuantas cooperativas hay y a qué se dedican o el número de socios que agrupan, estos censos deben contar, para su elaboración, con el apoyo de profesionales de la Gestión Tecnológica que ayuden a construir indicadores de innovación en estas empresas, así como de la generación de ventajas competitivas y su acercamiento, asimilación e incorporación de las TIC's y otras tecnologías en sus procesos productivos y de generación de valor agregado.

A lo largo de este trabajo se analizaron cuestiones como el tipo de cooperativas que hay en el Distrito Federal y su distribución, así como su conformación. Pudo apreciarse que, en su mayoría, las bases de datos no están completas y que los organismos encargados de realizar estas actividades, por ejemplo, el levantamiento de un censo cooperativo que permita tener una mayor claridad sobre la conformación de estas empresas, así como su mortalidad y las actividades que realizan, no se llevan a cabo.

La labor realizada en este trabajo permite tener un mayor acercamiento a la realidad de estas empresas, aunque no la alcanza a dimensionar en su totalidad.

En lo que se refiere a los programas de fomento cooperativo, es necesario dejar de lado su corte asistencialista e incorporar profesionales, tanto en las áreas de Gestión Tecnológica como de Gestión Municipal, para que apoyen con la elaboración e implementación de los planes y las políticas encaminadas al desarrollo y fortalecimiento de estas empresas.

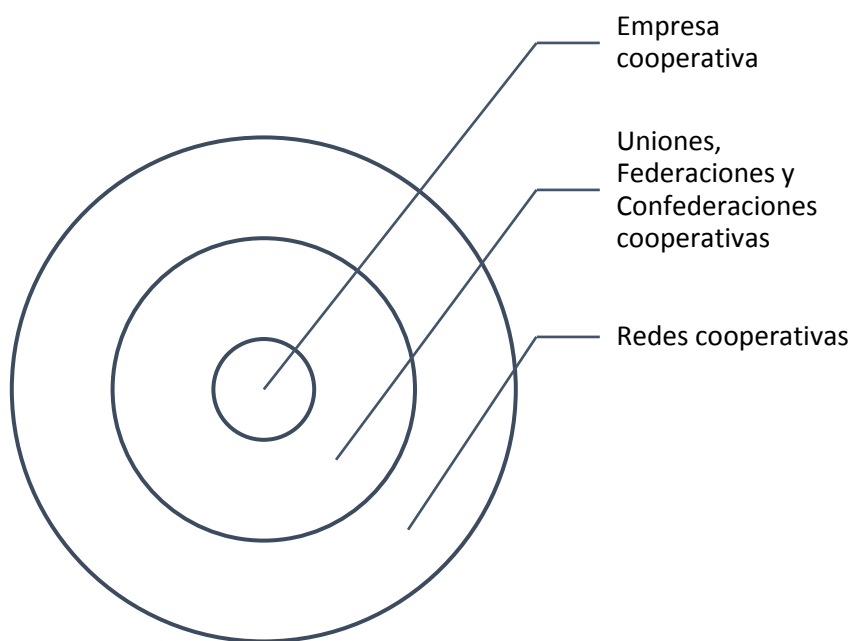
Hablar de innovación y competitividad en las empresas cooperativas es lo mismo que hablarlo en cualquier PyMe promedio, al principio genera miedo y desconfianza, pero en la medida en que se implementan demuestran su efectividad para transformar a las empresas, si bien no se puede hablar de la formación de empresas de base tecnológica en todos los casos, si se puede impulsar un modelo que las fomente en ciertas actividades.

La parte más importante de este trabajo se basa en la creación de un modelo de negocios, tendiente a fomentar la competitividad de la empresa cooperativa, a partir de la integración de cuestiones tales como innovación, redes de conocimiento y cooperación.

Lo anterior plantea una evolución de la empresa cooperativa mexicana, en la actualidad se han hecho esfuerzos por integrarlas, como el caso de las cooperativas del programa “que buena puntada”, que buscaba la conformación de una integradora de cooperativas encargadas de la elaboración de uniformes escolares, y se enfrentó a muchos obstáculos, sobre todo por la desconfianza de los cooperativistas a la organización del trabajo, ya que la mayoría acostumbra trabajar para sus socios y les es complicado abrirse al trabajo conjunto con otras cooperativas.

Desafortunadamente en México la LGSC no cuenta con un marco regulatorio para estas actividades, aunque las recientes modificaciones que se le han hecho ya incorporan la idea de que las personas morales pueden ser socios de las cooperativas, lo cual abre la puerta a buscar formas de integración cooperativa.

Figura 1 Evolución de la empresa cooperativa



Fuente: Elaboración propia

En la medida en que las cooperativas incrementen sus relaciones con otras cooperativas y se apoyen en los órganos superiores del cooperativismo marcados en la LGSC, podrán conformar relaciones clave que les permitirán evolucionar de la empresa actual a las empresas cooperativas que se han desarrollado en otras partes del mundo (como es el caso de Mondragón en España o las cooperativas de ahorro y préstamo en Alemania).

Para lograr lo anterior se requiere incorporar la visión de los profesionales en Gestión Tecnológica y Gestión Municipal dentro de los órganos marcados por la LGSC, con lo cual se busca fortalecer a este tipo de empresas e integrar la visión global que tienen estos profesionistas y las herramientas que han adquirido para el análisis y la implementación de programas y acciones tanto al interior de las empresas (gestor tecnológico) como a nivel de implementación de políticas e impactos regionales (gestor municipal).

Otro aspecto relevante que arroja este trabajo es la creciente relevancia que están teniendo este tipo de organizaciones, lo cual se ve fomentado por su capacidad para generar empleo en tiempos de crisis aunque, desafortunadamente, en el Distrito Federal se ha empleado como una estrategia de empleo temporal, en la cual las empresas cooperativas no muestran una tendencia a permanecer a largo plazo, esto puede cambiar en la medida en que se presente a los profesionistas este tipo de empresas como una opción viable y permanente en el largo plazo.

Al relacionar las empresas cooperativas con oportunidades de emprendimientos para los jóvenes, se le abren nuevas puertas de oportunidades, para ya no sólo realizar trabajo asalariado, sino fomentar emprendimientos productivos, además son una forma de organización que se puede considerar en el asociacionismo intermunicipal y otras acciones emprendidas por el gobierno que no sólo busquen ofrecer servicios públicos, sino que también tengan como finalidad mejorar la calidad de vida de la población.

También, la experiencia internacional muestra que las cooperativas pueden incursionar en actividades productivas de sectores clave, como es el caso de las cooperativas generadoras de energía eléctrica en Alemania y en Estados Unidos, que llevan energía a poblaciones de escasos recursos que no son atractivas para las grandes empresas, pero que representan nichos de mercado para estas organizaciones.

Este trabajo toma dos vertientes de investigación, las relacionadas con la maestría de Política y Gestión del Cambio Tecnológico y las que tienen relación con la maestría en Economía y Gestión Municipal.

En la primer vertiente se agrupan los temas relacionados con el desarrollo de competencias en la empresa cooperativa, así como la búsqueda de empresas cooperativas que incursionen en cuestiones de I+D, DPI y la incorporación de las TIC,s en las actividades de estas empresas.

La segunda se refiere al papel de las empresas cooperativas en las organizaciones que surjan a partir del asociacionismo intermunicipal, así como su importancia en el combate a la pobreza, la necesidad de implementar políticas públicas que las fomenten, sin hacerlas dependientes.

Cuadro 1 Líneas de investigación

Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico	Maestría en Economía y Gestión Municipal
Generación de indicadores que permitan medir el impacto de los programas de fomento cooperativo	El papel de las cooperativas en el asociacionismo intermunicipal.
La incorporación de las TIC's en las actividades de las empresas cooperativas.	La implementación de programas de fomento cooperativo tendientes a detonar el desarrollo a nivel regional
Generación de comisiones de gestión tecnológica para las empresas cooperativas	La importancia de la empresa cooperativa en los programas de combate a la pobreza
Desarrollo de un modelo de incubadora de base tecnológica para la empresa cooperativa	El papel de las empresas cooperativas en el impulso de programas de emprendimiento para jóvenes.

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior es sólo una breve lista de las posibles líneas de investigación que pueden generarse, ya que las empresas cooperativas están tomando mucha relevancia a nivel internacional, ese interés es motivado por el carácter social de estas empresas, que muchas veces se confunde con poca competitividad, pero que se ha demostrado que no tiene por qué ser así, ya que el reporte de las 300 cooperativas más importantes del mundo, generado por la ACI, muestra que no sólo son competitivas, sino que pueden ser motores detonadores de desarrollo, acompañados de desarrollo científico y tecnológico.

FUENTES CONSULTADAS

- Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (30 de junio de 2009). *Diario Oficial de la Federación* (DOF) México [en línea]. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Bray, D., L. Merino y Barry, D. (2007), *Los bosques comunitarios de México: manejo sustentable de paisajes forestales*, Instituto Nacional de Ecología, México.
- Becerril, A. (2012), “Intentan en el Senado imponer norma que daña a cooperativas”, en *La Jornada* del 11 de marzo de 2012, Sociedad y Justicia, p. 31
- Berman, M. (1988), *Todo lo sólido se desvanece en el aire*. Siglo XXI, Buenos Aires. Citado en Segura, R. (2006), *Innovación, Empresario y Destrucción Creativa. Una lectura de Schumpeter como teórico de la modernidad*, LITTEC, Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Calderón, F. (2008), “Una perspectiva social de la innovación” [en línea], En *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, España. Recuperado el 2 de junio de 2013, de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/02/fjcv.htm>
- Camacho, J. (2004), *Aspectos conceptuales alrededor de las empresas de base tecnológica (EBT's)* [en línea], Universidad Industrial de Santander, España. Recuperado el 25 de agosto de 2013, de: <http://www.incubarcolombia.org.co/index.php/articulos/general/77-ique-son-las-empresas-de-base-tecnologica-o-ebts>
- Cervilla, M. y R. Puente (2013), “Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide”, en *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XIX, núm. 2, abril-junio, 2013, pp. 289-308, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- DENUE (2013), Directorio Estadístico Nacional de Unidades de Búsqueda [en línea], México. Recuperado el 25 de agosto de 2013, de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Digby, M. (1983), *El movimiento cooperativo mundial*, Editorial PAX, México.
- Euskadi+innova (2009), “El emprendizaje es algo más que crear un nuevo negocio” [en línea], en *Euskadi+innova*, del 19 de marzo de 2009, España. Recuperado el 8 de junio de 2013, de: <http://www.euskadinnova.net/es/innovacion-social/noticias/emprendizaje-algo-crear-nuevo-negocio/5053.aspx>

- Fariñas, J. y López, A. (2006), *Las empresas pequeñas de base tecnológica en España: delimitación, evolución y características* [en línea], Ministerio de Industria, turismo y comercio, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, España. Recuperado el 25 de agosto de 2013, de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/INFORMEEBT.pdf>
- FPNT (2012), *Modelo Nacional de Gestión de Tecnología*, Fundación Premio Nacional de Tecnología e Innovación, México. Recuperado el 8 de agosto de 2012, de: http://www.fpnt.org.mx/PDF/GdTi_2012.pdf
- Galván, F. y Santín, L. *coordinadores* (2012), *Asociacionismo intermunicipal Estrategias para el manejo sustentable del territorio y de los servicios públicos en México*, Arlequín, México.
- García, A. (s/f), “Modelo de negocio innovador” [en línea], en *FPNT*. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de: www.pnt.org.mx
- Gerber, M. (1997), *El mito del emprendedor. Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*, Paidós, España.
- ICA (2010), *Global300 report 2010. The world's major co-operatives and mutual businesses*, ICA/Euricse.
- INEGI (2014), Censos Económicos [en línea], México. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/>
- Inostroza, L. (1989), *Movimiento Cooperativista Internacional. Cooperativismo y Sector Social en México*, UAM-Azcapotzalco, México.
- Irizar, I. y G. MacLeod (2008), “Innovación emprendedora en el grupo Mondragón: el caso de sus centros tecnológicos”, en *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, no. 60, abril de 2008, pp. 41-72, España.
- Jaramillo, H., Lugones, G. y Salazar, M. (2001), *Normalización de indicadores de Innovación tecnológica en América Latina y el Caribe. Manual de Bogotá*, RICYT/OEA/CYTED/COLCIENCIAS/OCYT
- Lezana, A. y Tonelli, A. (1998), “O comportamento do empreendedor”, en Mori, F. (1998), *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*, Escola de novos empreendedores, Brasil.
- León, M., Tejada, E. y M. Yataco (2003), “Las organizaciones inteligentes” [en línea], en *Notas Científicas*, Vol. (6) 2, diciembre de 2003, pp. 82-87. Recuperado el 15 de febrero de 2014, de:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf

- Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal (20 de enero de 2006). Gaceta Oficial del Distrito Federal (GODF) México [en línea]. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de: <http://cgsservicios.df.gob.mx/prontuario/vigente/11961.htm>
- Ley General de Sociedades Cooperativas (13 de agosto de 2009). Diario Oficial de la Federación (DOF) México [en línea]. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>
- Ley General de Sociedades Cooperativas (3 de agosto de 1994). Diario Oficial de la Federación (DOF) México [en línea]. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgsc/LGSC_orig_03ago94_ima.pdf
- Ley General de Sociedades Cooperativas (30 de mayo de 1933). Diario Oficial de la Federación (DOF) México [en línea]. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ccom/CCom_ref02_30may33_ima.pdf
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal (29 de diciembre de 1998). Gaceta Oficial del Distrito Federal (GODF) México [en línea]. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de: <http://cgsservicios.df.gob.mx/prontuario/historico/dr71.pdf>
- Lozano, O. y Niebla, J. (2011), “El emprendedor de la empresa familiar mexicana, una visión crítica”, en *Gestión y Estrategia* núm. 40, julio/diciembre de 2011, UAM-Azcapotzalco, México.
- Márquez, J. (2010), “Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica”, en *Revista MBA EAFIT*, junio de 2010, pp. 30-47.
- Merritt, H. (2012), “Las empresas mexicanas de base tecnológica y sus capacidades de innovación: una propuesta metodológica”, en *Trayectorias*, año 14 num. 33-34 julio 2011-junio 2012, pp. 27-50, México.
- Mondragón (s/f), “Centros Tecnológicos” [en línea]. Recuperado el 30 de septiembre de 2013, de: <http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Conocimiento/I-D-i/Centros-tecnol%C3%B3gicos.aspx>
- Moreno, M. (1995), “Investigación e innovación educativa”, *La tarea*, Número 7, octubre-diciembre, pp. 21-25. Citado en Calderón, F. (2008), “Una perspectiva social de la innovación” [en línea], En *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, España. Recuperado el 2 de junio de 2013, de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/02/fjcv.htm>

- Mutis, J. y J. Ricart (2008), “Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación”, en *Universia Business Review*, Núm. 17, 2008, pp. 10-27, Universia, España.
- Navarrete, C. (2013), “Aviso por el cual se da a conocer la evaluación interna 2013, del Programa para la Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativa 2012 (PPFIC 2012)” [en línea], *Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo*, México. Recuperado el 2 de junio de 2013, de: <http://www.sideso.df.gob.mx/documentos/2013/evaluaciones/PROGRAMA%20PARA%20LA%20PROMOCION%20FORTALECIMIENTO%20E%20INTEGRACION%20COOPERATIVA.pdf>
- OCDE (1992), *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, OCDE/EuropeanCommunities/EUROSTAT, España
- OCDE (2005), *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, OCDE/EuropeanCommunities/EUROSTAT, España
- Olalde, M. (2001), “Las empresas de base tecnológica en México y fuentes para su estudio sobre competitividad” [en línea], en *América Latina en la historia económica*, Vol. 8, no. 15, 2001, pp. 95-106. Recuperado el 30 de septiembre de 2013, de: <http://alhe.mora.edu.mx/index.php/ALHE/issue/view/21>
- ONU (2011), *2012-Año internacional de las Cooperativas* [en línea]. Recuperado el 15 de diciembre de 2012, de: <http://www.un.org/es/events/coopsyear/>
- Osterwalder, A. y Pygneur, I. (2011), *Generación de modelos de negocios*, DEUSTO, España.
- Pavón, L. (2010), “Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)” [en línea], en *Sección de Estudios del Desarrollo*, CEPAL, Chile. Recuperado el 1 de septiembre de 2013, de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/40603/lc13238e.pdf>
- Pérez, J. (2007), *Resquebrajamiento de la cooperativa Excélsior*, trabajo de Grado, Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Pineda, L. (2011), *Desarrollo emprendedor como herramienta de consolidación de las empresas de base tecnológica*, trabajo de Grado, Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, México

- Ricart, J. (2009), “Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica”, en *Universia Business Review*, Núm. 23, 2009, pp. 12-25, Universia, España.
- Rojas, J. (2003), *Las cooperativas en la ciudad de México, educación, capacitación e información*, Ediciones Molino de letras, serie estudios cooperativos núm. 2, México.
- Rojas, R. (1961), *Introducción al estudio del cooperativismo*, Talleres gráficos de la Nación, México.
- Ruesga, S., J. Lasierra y Murayama, C. (2002), *Economía del trabajo y política laboral*, ediciones pirámide, Madrid, España.
- Sánchez, A. y García, G. (2010), *Historia y situación del cooperativismo en el Distrito Federal*, Asamblea Legislativa del Distrito Federal, México.
- Schumpeter, J. (1957), *Historia del análisis económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Schumpeter, J. (1997), *Teoría del Desarrollo Económico*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Secretaría de Economía (2010), “Sociedades Cooperativas” [en línea], en *Tu Empresa.gob.mx*, México. Recuperado el 18 de noviembre de 2013, de: http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/id/26576
- Segura, R. (2006), *Innovación, Empresario y Destrucción Creativa. Una lectura de Schumpeter como teórico de la modernidad*, LITTEC, Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Semo, E. (2006), *De los cazadores y recolectoras a las sociedades tributarias*, OCEANO/UNAM, México.
- Simon, K. (2003), “Las empresas innovadoras de base tecnológica: motor de futuro en la economía del conocimiento”, en Simón, K. coord. (2003), *La creación de empresas de base tecnológica. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA* [en línea], CEIN/ANCES, pp. 11-18. Recuperado el 9 de octubre de 2013, de: <http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/data/resources/file/zona%20documental/innovacion%20y%20tecnologia/empresasbasetecno.pdf>
- UAQ (2014), “Oferta educativa: Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Empresas Sociales”, Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado el 10 de octubre de 2014, de: <http://www.uaq.mx/index.php/oferta-educativa/programas-educativos/fcya/189-licenciatura-en-gestion-y-desarrollo-de-empresas-sociales>

- Vadillo, J. (2013), “Corporación Mondragón supera las 500 patentes” [en línea], en *Cinco Días*, del 4 de octubre de 2013, España. Recuperado el 2 de noviembre de 2013, de: http://cincodias.com/cincodias/2013/10/04/empresas/1380904072_956535.html
- Vadillo, K. (2013), *Evolución del movimiento cooperativo en México bajo el marco del año internacional de las cooperativas 2012*, trabajo de Grado, Licenciatura en Administración, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, México.
- Valenzuela, M. (1996), “La nueva Ley General de Sociedades Cooperativas. ¿Un mayor acercamiento con el Régimen General de las Sociedades Mercantiles?”, en *Revista de Derecho Privado* 720, mayo-agosto de 1996, México, p. 131, consultado [en línea] el 10 de marzo de 2013 en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revdpriv/cont/26/leg/leg10.pdf>
- Vázquez, I. (1968), “El pócito y la alhóndiga en la Nueva España”, en *Historia Mexicana* v. 17, no. 3 (67), enero-marzo 1968, pp. 395-426, Colegio de México, Centro de Estudios Históricos, México. Recuperado el 04 de diciembre de 2013, de: http://biblioteca.colmex.mx/revistas/xserver/find-doc.php?num_reg=2&doc_number=000005312&set_no=012185&set_entry=1&no_records=4&busqueda=%3Cstrong%3E%20V%C3%A1zquez%20de%20Warman%20Irene%3C/strong%3E%20por%20%3Cstrong%3Eautor%3C/strong%3E%20en%20%3Cstrong%3Etodas%20las%20revistas%3C/strong%3E&request=%20V%C3%A1zquez%20de%20Warman%20Irene&find_code=wau&filter_request_1=&filter_request_2=&filter_request_3=
- Zott, C. y R. Amit (2009), “Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio”, en *Universia Business Review*, Núm. 23, 2009, pp. 108-121, Universia, España.